MEDIACIÓN INTERPERSONAL

Facilitando el diálogo entre las partes

Gregorio Billikopf

University *of* California
Agriculture and Natural Resources





Mediación Interpersonal

Mediación Interpersonal: Facilitando el Diálogo entre las Partes

Gregorio Billikopf, Universidad de California (gebillikopf@ucdavis.edu)



Este libro está dedicado a aquellos que fomentan la paz

GREGORIO BILLIKOPF

Universidad de California
3800 Cornucopia Way #A
Modesto, CA 95358-9492
(209) 525-6800

http://nature.berkeley.edu/ucce50/agro-laboral/7conflicto/
gebillikopf@ucdavis.edu
Skype: GregorioBillikopf

Ventas (3ra edición):

https://ucce.ucdavis.edu/survey/survey.cfm?surveynumber=443&back=none



Mediación Interpersonal

Facilitando el Diálogo entre las Partes

(4ª Edición)

Gregorio Billikopf
Universidad de California



Mediación Interpersonal: Facilitando el Diálogo entre las Partes

Agricultural and Natural Resources
Universidad de California

Primera edición en inglés, *Helping Others Resolve Differences: Empowering Stakeholders,* 2004
Primera edición en castellano, *Mediación interpersonal: Empoderamiento del individuo*, 2005
Segunda edición en inglés, *Party-Directed Mediation: Helping Others Resolve Differences*, 2009
Segunda edición en castellano, *Mediación interpersonal: Facilitando el diálogo entre las partes*, 2011
Tercera edición en castellano, *Mediación interpersonal: Facilitando el diálogo entre las partes*, 2013
Tercera edición en inglés, *Party-Directed Mediation: Facilitating Dialogue between Individuals*, 2013
Cuarta edición en castellano, *Mediación interpersonal: Facilitando el diálogo entre las partes*, 2014

Diseño de la tapa por Harrison Aquino, de la República Dominicana. La foto de la tapa fue tomada por Judy House.

Tabla de Materias

PRÓLOGO

Vivimos en tiempos difíciles, con conflictos que estallan por doquier. Asuntos de índole interpersonal juegan un papel importante en muchos conflictos.

Este libro está dirigido principalmente a mediadores, facilitadores y terceros que cumplen funciones de asistencia o apoyo hacia personas que están lidiando con conflictos interpersonales arraigados. Los conceptos explayados también serán útiles a los que buscan comprender y resolver sus propias diferencias interpersonales. Algunos de sus principios claves, además, podrán aplicarse a la facilitación de conflictos grupales.

El tercero escucha y prepara a cada una de las partes en forma separada durante una reunión preliminar —tanto en la MDI como en la EDN— antes de que lleguen a la sesión conjunta.



Introducimos dos *modelos originales* para facilitar el diálogo entre las partes —después de ponerlos a prueba con gran éxito en Chile, África y los Estados Unidos desde los años 90— con la esperanza que queden al alcance de mediadores, facilitadores y psicólogos organizacionales en todo el mundo. El primero, la *Mediación dirigida por los individuos* (MDI), es una herramienta ideal para la resolución de conflictos entre *pares.* El segundo, la *Evaluación de desempeño negociada* (EDN), ofrece una importante alternativa en cuanto al manejo de conflictos entre *supervisores y subalternos* —además de ser una excelente herramienta para mejorar la comunicación entre los mismos.

Ambos modelos fueron desarrollados en el agro, pero sus enseñanzas fácilmente son transferibles a todos los sectores de la economía. Se me ha instado a presentarlos en una forma más amplia, sin enfocarme en algún rubro específico.

El enfoque MDI es simple: (1) el tercero escucha y prepara a cada una de las partes en forma separada durante una *reunión preliminar* antes de juntarlos; y eventualmente, (2) cuando ambos involucrados se reúnan en una *sesión conjunta*, ellos se dirigen la palabra entre sí (y no por intermedio del tercero). El peso de resolver el conflicto permanece con aquellos que son los más aptos para hacerlo: los contrincantes.

Los individuos obtienen las habilidades para resolver contiendas futuras sin un tercero. Aún es más, el proceso MDI está diseñado para permitirles a los involucrados a que preserven su dignidad (conceptos de *kao* y *mentsu* en japonés y *mien-tzu* en chino) —algo que no es tan fácil usando métodos de mediación más tradicionales. Algunas etnias y culturas (tales como las orientales e hispanas) le otorgan gran valor al permitir que ambos lados puedan preservar su dignidad y no pasar vergüenza. Por lo tanto, la MDI se presta bien al manejo de conflictos multiculturales. La necesidad de preservar la dignidad, por supuesto, es algo universal.

Por lo dicho anteriormente podemos apreciar a simple vista algunas de las diferencias con los métodos tradicionales de mediación: los terceros más tradicionales suelen iniciar el proceso con una *sesión conjunta* sin hacer uso de *reuniones preliminares*. Además las partes no se dirigen la palabra entre ellos, sino por

conducto del mediador. Varios motivos han sido propuestos para defender el método tradicional. Al respecto, se señala que la omisión de reuniones preliminares nace por un temor a que el tercero vaya a maquinar algún arreglo privado con uno de los involucrados. Después de todo, en el método tradicional los mediadores retienen una posición de poder desde la cual pueden ejercer muchísima influencia e imponer soluciones. Muchas veces estos terceros se parecen más a *árbitros* que a *mediadores* (un árbitro escucha a ambas partes y toma una decisión que puede favorecer a una u otra de las partes; un mediador deja que las partes tomen sus propias decisiones).

En la MDI, las partes aprenden a negociar en la reunión preliminar para valerse por sí mismas durante la sesión conjunta. En ésta el papel del tercero es muy reducido, por lo que preocupaciones en cuanto a posibles complots están virtualmente eliminadas.

Algunos mediadores han comenzado a percatarse que el método tradicional está repleto de desafíos. En el libro *When Talk Works* (Cuando funciona hablar), Kenneth Kressel explica que es un “tema común en cuanto a las normas de mediación permitir que cada lado cuente su perspectiva sobre el conflicto frente al contrincante (1994, p. 25). Kressel, refiriéndose a un caso que debió atender, relata:

> La Sra. Smith aceptaba con deleite mi invitación [a contar su perspectiva en cuanto a lo ocurrido], explicando que sólo estaban presentes porque el Sr. Smith era muy poco hombre e insignificante; que no le importaban para nada sus hijos o la decencia común y que la había estado vilipendiando y humillando a ella por años. Seguramente era un alcohólico y un abusador de niños… Estaba involucrada en intermediación por orden de la corte y ciertamente estaba dispuesta a hacer su parte para motivar al Sr. Smith a que llegara a ser un “padre de verdad”, pero tenía —por plantearlo así— su escepticismo. Cualquiera que fuese el beneficio tónico de esta descarga para la Sra. Smith, para el Sr. Smith y para mí, los resultados eran claramente un desastre: él se sentía provocado a una refutación apoplética y yo a una miserable contemplación en cuanto a otra carrera. Sí, exagero. Pero sólo un poquito (1994, p. 26).



En los métodos más tradicionales de mediación las partes se sientan mirando al tercero. Esto da la impresión de que el mediador les solucionará el desafío.

Los antagonistas, entonces, se insultan frente al mediador y ambos acaban con su amor propio herido.

Se ha dicho que "nada hay nuevo debajo del sol" (Eclesiastés 1:9 RV 1960). Desde que se publicó la primera edición en inglés, varios modelos de intermediación han llegado a mi atención que hacen buen uso de las reuniones preliminares, tal como *mediación víctima-ofensor*. Dependiendo de la severidad de los casos, la mediación víctima-ofensor puede requerir meses de reuniones preliminares, como pasos incrementales que se utilizan para preparar a los involucrados para que puedan confrontarse en una sesión conjunta. Dos libros excelentes que detallan un buen uso de la reunión preliminar son *The Eight Essential Steps to Conflict Resolution* (1992) de Dudley Weeks y *Mediating Interpersonal Conflicts: A Pathway to Peace* (1995) de Mark S. Umbreit.

A través de los años ha habido importantes contribuciones hacia el estudio de la resolución de conflictos. Hemos incorporado algunos de los puntos principales en el contexto del modelo MDI. Este libro no pretende desplazar otros escritos sobre el tema, ni tampoco constituir un manual completo sobre la intermediación. Su propósito es presentar dos modelos que han logrado alcances positivos dentro del campo de mediación. Comencé a desarrollar el modelo MDI en enero de 1992 en California y el modelo EDN en mayo de 1996 en Uganda.

Quizá la contribución de la MDI sea la organización más explícita de la mediación en un contorno que incluya la reunión preliminar y la subsecuente sesión conjunta. Adicionalmente, mientras que unos pocos autores que adscriben a un enfoque que permite el uso de reuniones preliminares sugieren que los involucrados se sienten frente a frente y se dirijan la palabra, en la MDI el tercero toma un paso más drástico: se *aleja* de los contrincantes, recalcando el hecho que el mediador está presente para *facilitar la conversación entre las partes* y no para decidir quién tiene la razón.

Sin duda que preparar a los adversarios a que se valgan por sí mismos y alejarse de ellos requiere un mayor acto de fe por parte del tercero, pero es precisamente este elemento el que fortalece el proceso y no deja duda que se trata de una metodología de mediación, y no de arbitraje.

Otra contribución innovadora del enfoque ha sido su uso para el manejo de conflictos a *larga distancia*. Mediadores formados pueden trabajar con la ayuda de terceros menos experimentados en otros lugares. El mediador perito puede escuchar y participar a distancia ya que el trabajo más difícil —en donde la gran parte de la emoción negativa en la MDI es disipada— se lleva a cabo durante la reunión preliminar. En la MDI, en contraste con metodologías más tradicionales, los interesados suelen tratar a su contraparte en forma más cordial en la sesión conjunta.

Este mismo nivel *reducido* de contención, o de sentimientos de antagonismo, que normalmente existe entre los adversarios durante la sesión conjunta de la MDI, además, permite que terceros más inexpertos puedan participar y obtener las



Carl R. Rogers Collection, HPA Mss 32, Department of Special Collections, Davidson Library, University of California, Santa Barbara.

Carl Rogers desarrolló los modelos de la escucha empática y la escucha activa.

habilidades requeridas más fácilmente —y bajo circunstancias menos estresantes.

Veamos ahora una breve descripción del contenido de los capítulos que conforman el libro. El Capítulo 1 provee una visión general del procedimiento MDI. Veremos allí tanto la filosofía como la mecánica de este enfoque. El Capítulo 2 se centra en una de las destrezas más trascendentales que necesitan tanto el mediador como los involucrados: la *escucha empática*. Muy resumidamente, es un escuchar que permite que otros puedan desahogarse y al mismo tiempo comenzar a escucharse a sí mismos. La escucha empática no es lo mismo que la más conocida *escucha activa*. En la escucha activa la persona intenta hacer eco o repetir los sentimientos y necesidades insatisfechas del que habla por medio de la reflexión empática —una herramienta especialmente útil para responder en vez de reaccionar cuando otros nos confrontan (Capítulo 4).

Aunque que tengo una firme preferencia por el uso de la escucha empática —como herramienta para que los individuos en un conflicto se sientan escuchados— habrán terceros que preferirán utilizar sus propios enfoques al usar la MDI.

Ambos enfoques para la escucha están basados en el trabajo instrumental de Carl Rogers. La *escucha empática* fue descrita por Rogers en su conocido libro publicado en 1951, *Client-Centered Therapy* (Terapia centrada en el cliente). Una gran parte de lo publicado sobre el tema de la *escucha activa* parece estar







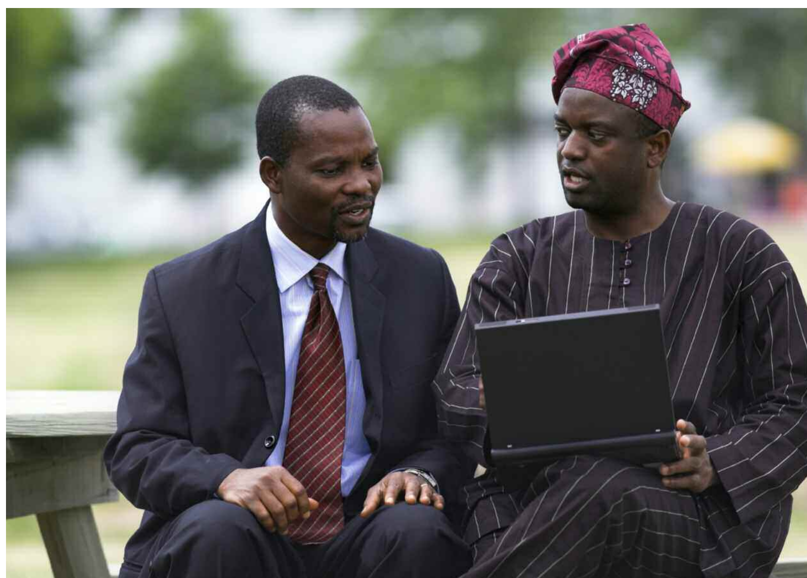
El proceso MDI está diseñado para permitirle a los involucrados a que preserven su dignidad (conceptos de kao y mentsu en japonés y mien-tzu en chino)

basado en un artículo publicado en 1957 titulado *Active listening*, escrito por Rogers y Richard Farson.

El Capítulo 3 cubre otros pasos preparativos que se llevan a cabo durante la reunión preliminar y describe un buen indicador para saber si los contrarios pueden pasar a confrontarse en forma segura en una sesión conjunta —o si todavía no están listos. El Capítulo 4 ofrece sugerencias que necesitarán los interesados para perfeccionar las técnicas de la negociación interpersonal. El Capítulo 5 explica las preparaciones necesarias para llevar a cabo la sesión conjunta.

Los Capítulos 6 al 11 incluyen el caso puntual de Rebeca y Nora, basado en una transcripción de video de sus reuniones preliminares y sesión conjunta usando la MDI. Nora y Rebeca

Algunas etnias y culturas le otorgan gran valor al permitir que ambos lados puedan preservar su dignidad y no pasar vergüenza. Por lo tanto, la MDI se presta bien al manejo de conflictos étnicos y multiculturales.



son compañeras de trabajo que han estado involucradas en una disputa que ha abarcado más de dos décadas.

El Capítulo 12 cubre el modelo de la *Evaluación de desempeño negociada* (EDN), una potente herramienta para mejorar la comunicación interpersonal entre supervisor y subalterno y que también sirve para evitar la contención. El enfoque EDN fomenta el hablar sobre temas que normalmente se evaden. La metodología expuesta también se utiliza para la intermediación de conflictos entre supervisores y subalternos y por lo tanto constituye una parte fundamental de este libro. El Capítulo 13 contiene transcriptos de porciones de varias EDN. La mayoría de las habilidades requeridas para la MDI son transferibles a la facilitación de la EDN.

El proceso EDN se lleva a cabo en el contexto de ayudarle al subalterno a triunfar en su trabajo, mientras que al mismo tiempo supervisor y subalternos pueden examinar sus propios puntos ciegos. Una gran parte de la responsabilidad para mejorar el desempeño de los evaluados recae en ellos mismos. El modelo EDN se apoya fuertemente en la MDI, ya que preserva los dos pilares del mismo: la reunión preliminar y la sesión conjunta. Veremos detalladamente cómo utilizar esta herramienta, tanto como simple instrumento para mejorar la comunicación y productividad como para resolver conflictos arraigados entre supervisores y subalternos. El papel del tercero (ya sea de facilitador o de mediador) fluctúa dependiendo de las habilidades de los involucrados y la existencia de sentimientos de antagonismo entre los mismos. El facilitador prepara a las partes durante las reuniones preliminares, por medio de ciertas preguntas claves. Cada pregunta tiene un fundamento psicológico. También entra fuertemente el proceso de la escucha empática, especialmente en caso de haber un conflicto entre las partes.

Esta obra está respaldada por estudios que he realizado como académico de la Universidad de California y de la Universidad de Chile. Dos artículos importantes que fueron publicados por medio de referato o revisión científica son "*Contributions of Caucusing and Pre-Caucusing to Mediation*" (2002) y "*The Negotiated Performance Appraisal Model: Enhancing Supervisor-*

Subordinate Communication & Conflict Resolution" (2010). Además, he tenido la oportunidad de presentar ambos temas, la MDI y la EDN, en los Congresos de la Asociación Internacional para la Resolución de Conflictos (*International Association for Conflict Management*, IACM) en Sevilla, España (2005) y Kyoto, Japón (2009).

Ha sido muy gratificante saber que varios artículos y escritos que he publicado sobre estos modelos han sido difundidos ampliamente. Un gran interés sobre los mismos ha ido surgiendo no sólo dentro de la comunidad académica (para impartir cursos relacionados al comportamiento de organizaciones, manejo de conflictos y manejo de recursos humanos) sino que también en otros ámbitos, tales como organismos de atención para mujeres, esferas judiciales, instituciones religiosas, relaciones entre cónyuges, lugares de trabajo y centros de intermediación.

Nuestra página de Internet (http://www.cnr.berkeley.edu/cce50/agro-laboral/7conflicto/) también incluirá materiales didácticos y seminarios virtuales —y el libro en formato electrónico PDF para descarga sin costo— para aquellos que deseen ofrecerlo a sus clientes, estudiantes u otros interesados (ver p. vi). También se puede descargar este libro (y la edición en inglés, *Party-Directed Mediation*) de *Internet Archive* en otros formatos además de PDF. Este es un servicio público de la Universidad de California.

Gregorio Billikopf
Universidad de California - ANR
gebillikopf@ucdavis.edu

MENCIONES

Esta edición del libro no hubiera sido posible sin el apoyo recibido de parte de un sinnúmero de personas que ayudaron con las ediciones anteriores, tanto en español como en inglés.

Deseo agradecer a todas aquellas personas que a través de los años me han permitido mediar sus disputas interpersonales, facilitar sus evaluaciones de desempeño negociadas y prestar un



oído empático a sus desahogos. Estoy especialmente agradecido del aporte de todos aquellos que me han permitido grabar y analizar estas sesiones —tanto directamente como a través de mis alumnos y colegas. Las grabaciones constituyen una gran contribución al tema.

Agradecimientos especiales también a Vlatka Varga, Cynthia Tucker, Diane Clarke, Ryan Boothe, Horacio Bertinetti, Elise Willis, Elizabeth Wilson, María Elena Perdomo, Óscar Quezada, Juvenal Moreno, Berta Rojas, Rodrigo López y Nicolás Billikopf.

Deseo agradecer a todas las personas que me permitieron sacarle fotos para ilustrar el libro. Ninguno de ellos estaba involucrado en los conflictos mencionados en el texto.

Finalmente, estoy sumamente agradecido que la Universidad de California me haya permitido desempeñarme en un trabajo con oportunidades tan creativas. La gran parte de esta obra está basada en la segunda edición del libro, labor que realicé durante mi tercer año sabático, el que se llevó a cabo en Llanquihue, Región de los Lagos, Chile.

Gregorio Billikopf, Universidad de California (gebillikopf@ucdavis.edu)

Parte I – Mediación entre Pares

1

Visión general de la Mediación dirigida por los individuos



© 2008. Alexander Kuzmichev (aakuzmichev@gmail.com Nicolay & Peter.

Dos pilares de la *Mediación dirigida por los individuos* (MDI) son: (1) la reunión preliminar (o pre-mediación) entre el mediador y cada uno de las partes antes de la sesión conjunta y (2) la sesión conjunta en que los afectados se hablan directamente en vez de hacerlo por intermedio de un tercero. Ambas columnas de apoyo son algo controversiales.

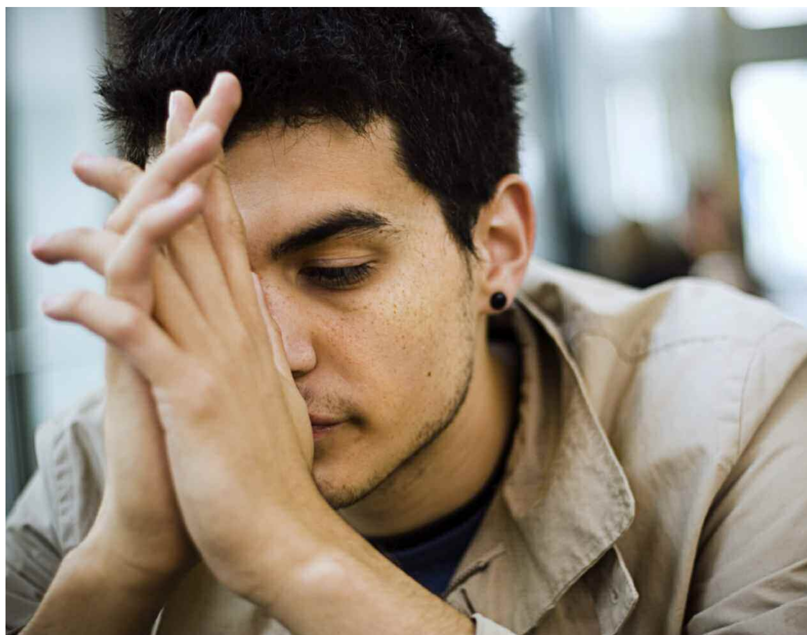
Intentaremos examinar la naturaleza de la controversia y sugerir qué tipo de conflictos se prestan a la MDI y cuáles no. Otro objetivo es describir el modelo en detalle para que terceros lo puedan aplicar en un modo consistente y provechoso.

Los propósitos de la *reunión preliminar* son: (1) permitir que los interesados puedan desahogarse y descargar sus frustraciones y reducir las emociones negativas y (2) enseñarles a los

contrincantes a negociar en forma más efectiva. Dotados con estas habilidades, los involucrados son más aptos a obtener resultados satisfactorios y perdurables.

El objetivo inicial de la reunión preliminar es enfocarse en cada contrario por medio del *escuchar empático*. Esto significa que durante esta etapa el tercero casi no habla, pero acompaña a los individuos que se explayan. Este estilo de escuchar fue desarrollado por Carl Rogers y está descrito minuciosamente en su libro *Terapia centrada en el cliente*. (Rogers prefería el término *cliente*, que tiene una connotación bien diferente a *paciente*.) En contraste con el conocido proceso denominado la *escucha activa*, el escuchar empático *no* es lo mismo que el hacer buenas preguntas. Aunque el papel del tercero consiste en escuchar sin interrumpir, no pensemos que el mediador está distraído o distante.

Durante la reunión preliminar los interesados pueden desahogarse y disminuir las emociones negativas

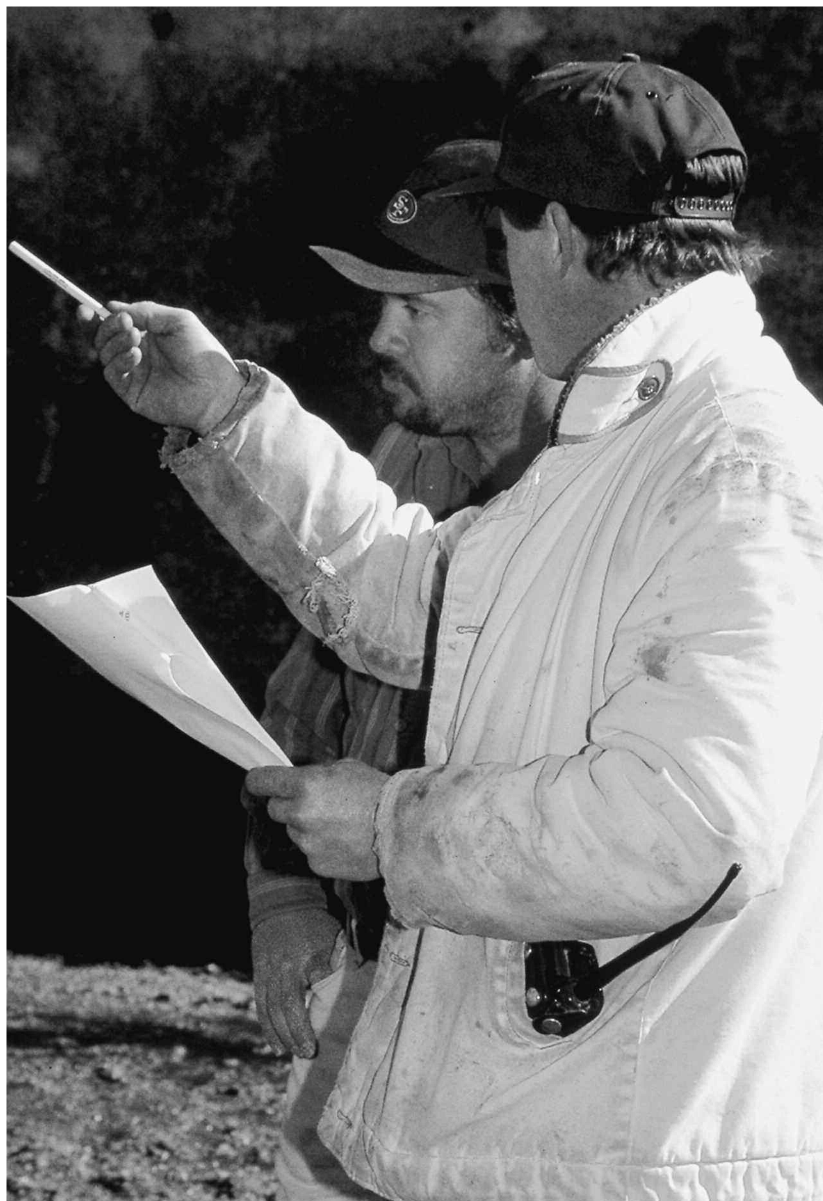




No debe sorprender que los individuos puedan llegar a resolver sus propios conflictos cuando se les ha escuchado y capacitado en una reunión preliminar.

En la segunda etapa de la reunión preliminar, el tercero prepara a las partes a abordar la *sesión conjunta*. Aquí, el mediador intenta ayudar a cada interesado a (1) que esté realmente preparado para confrontar al otro, (2) obtener las herramientas fundamentales para comunicarse y negociar con su rival y (3) evitar conductas disfuncionales.

A medida que los individuos se conviertan en negociadores más capaces pueden lidiar con la discordia en forma más efectiva. Ciertamente, cuando las diferencias de opinión resaltan, éstas presentan oportunidades para hallar soluciones más satisfactorias y perdurables. Cuando las partes se presentan a la sesión



© Gregorio Billikopf

Las personas logran remediar la mayoría de sus desacuerdos sin un tercero.

conjunta, se dirigen la palabra entre ellos mismos, con una mínima interferencia del tercero. En la sesión conjunta el tercero minimiza su presencia al sentarse alejado de las partes.

Cabe reconocer que algunas circunstancias requieren una estrategia diferente para la resolución de conflictos. En este sentido, no siempre es psicológicamente seguro juntar a los contrarios en una confrontación cara a cara. Aquí la reunión preliminar juega un papel vital, pues es en esta instancia en la que un mediador experimentado puede darse cuenta si es prudente proceder a la sesión conjunta.

La aplicación de los principios MDI, entonces, depende del grado en (1) que el caso se preste a este modelo y (2) que los contendientes deseen adquirir habilidades para lidiar con sus propias desavenencias.

Tal como las personas hoy en día son más aptas de pedir una segunda opinión cuando se trata de su salud y las recomendaciones médicas, hay personas que desean un rol más involucrado y activo en cuanto a la resolución de sus propias disputas. O sea, no desean que un tercero ejerza demasiado liderazgo en cuanto a la búsqueda de soluciones. Aquí el abanico es muy amplio: algunos casos —tal como en ciertos programas de *justicia restaurativa*— requieren meses de preparación para que los individuos puedan entablar una conversación frente a frente. Sin embargo, hay otras circunstancias que se resuelven por los afectados después de que un amigo les presta un oído y obtienen la confianza necesaria para confrontar al otro sin ninguna ayuda adicional.

De hecho, las personas tienden a remediar la mayoría de sus disputas *sin* un mediador. No debe sorprender que los individuos que han sido escuchados y capacitados por medio de una o varias reuniones preliminares puedan resolver sus desavenencias sin una sesión conjunta mediada. Ciertamente, uno de los objetivos de la MDI es ayudar a las personas a que a futuro resuelvan sus querellas sin ayuda externa. Hay ocasiones, sin embargo, en que la colaboración de un tercero es vital. En la MDI, para volver a insistir en este punto, los antagonistas retienen una gran parte de la responsabilidad para el manejo y resolución de sus desavenencias.



© Gregorio Billikopf, San Javier de Loncomilla, VII Región, Chile, 2010

Existen mediadores tradicionales muy dotados, capaces de distinguir soluciones que los involucrados simplemente no suelen percibir. Pero cuando se trata de asuntos interpersonales, hay personas que desean un rol más involucrado y activo en cuanto a la resolución de sus propias disputas.

Las propuestas tendientes a empoderar a los individuos, tal como lo postula la MDI, a veces conllevan reacciones negativas —si no defensivas— entre algunos mediadores y académicos. Debemos reconocer que, al menos en parte, este resentimiento es justificable. En efecto, en su fervor por proponer el

empoderamiento a toda costa, algunos entusiastas han llegado a insinuar la inferioridad de los otros enfoques. El empoderamiento, por cierto, no es exclusivamente el único ni el mejor rumbo.[1]

Por ejemplo, un largo lapso después de uno de mis años sabáticos en Chile, recibí una carta amenazante de una compañía de cobranza. Ésta actuaba a favor de una empresa de seguros que me había prestado algunos servicios. Me acusaban de no haber pagado la última cuota. Lamentablemente, no había guardado el comprobante del pago. Esta fue la primera y única nota que había recibido. Se me hacía difícil lidiar con esta situación desde California.

Me creerá que fue un gran alivio cuando uno de mis hermanos que reside en Santiago se contactó con la agencia de seguros y medió entre nosotros. Yo apenas conocía a las personas involucradas y no tenía ningún interés en validación mutua, oportunidades transformativas o cosas de ese estilo. Simplemente quería que el problema se resolviera sin que tuviera que pagar dos veces.

Conozco a mediadores dotados, capaces de distinguir soluciones que los involucrados sencillamente no suelen percibir. Estos practicantes habilidosos pueden distinguir posibles acuerdos, saben exactamente cuándo hablar, encuentran el tono de voz preciso, reconocen cuándo el humor puede ayudar y logran que los contrarios lleguen a un acuerdo. Son artistas virtuosos dentro de la profesión. Opino que tales habilidades siempre serán útiles, especialmente en cuanto a la resolución de ciertos tipos de conflictos.

Existen otras clases de disputas, especialmente aquellas de índole interpersonal —que involucran a personas que seguirán viviendo, trabajando o interactuando después que el mediador se retira— que pueden beneficiarse en gran manera de un enfoque que permita el empoderamiento de las partes. En estos casos la MDI puede jugar un papel fundamental.

La MDI es un modelo particularmente útil en cuanto a la resolución de desavenencias arraigadas de índole interpersonal y también discordias multiculturales o etnias. Mientras que el enfoque MDI intenta lidiar con conflictos entre pares, algunas de

sus herramientas pueden usarse con provecho para disputas entre grupos pequeños y aún más grandes.

CAPÍTULO 1—OBRAS DE CONSULTA

1. Enfocándose en mediaciones que *no* son de naturaleza interpersonal, por ejemplo, Freund logra demostrar que el empoderamiento no siempre es el mejor método. Freund prefiere negociar directamente con cada parte en vez de permitirles que ellos lo hagan personalmente, ya que muchas veces las partes se entremeten en lo que pudiera haber sido una resolución positiva. (Freund, J. C. (2012). *Anatomy of a mediation: A dealmaker's distinctive approach to resolving dollar disputes*. New York: Practising Law Institute.) Sin embargo, hay otros autores que profesan lo mismo y sugieren que los conflictos con los que le tocan lidiar no son de índole relacional, pero sin embargo ellos se beneficiarían grandemente del proceso MDI, precisamente por los componentes *interpersonales* de las disputas.

Parte II – La Reunión Preliminar

El proceso de intermediación le permite a las partes dilucidar cuestiones, reparar quiebres del pasado y desarrollar las técnicas necesarias para examinar desacuerdos directamente con otro. El prepararse para tales conversaciones implica trabajo. A pesar de los muchos factores que pueden influir en una resolución exitosa de un conflicto mediado, en la MDI la *reunión preliminar* es un pilar esencial. En ésta, el tercero se reúne a solas con cada adversario.

Hasta hace poco, cualquiera conversación privada entre el tercero y una de las partes era percibida con sospecha: la neutralidad del mediador se juzgaba comprometida. Tales temores presumen un enfoque dirigido por el mediador en el que el tercero ejerce mucho poder y frecuentemente actúa como un cuasi árbitro. Cuando el proceso MDI se percibe correctamente —desde su inicio— como uno en que los rivales retienen control sobre los resultados, entonces se le da menos importancia a la supuesta neutralidad de los terceros.

La reunión preliminar le permite a cada individuo la oportunidad de ser oído y comprendido. Por medio de ésta, los participantes pueden (1) desahogarse, (2) ampliar sus perspectivas, (3) sentir el apoyo del tercero, (4) descubrir sus puntos ciegos, (5) prepararse para negociar, (6) aumentar su deseo para resolver el conflicto, (7) obtener esperanza y (8) llegar a ver a su adversario como una persona real.

Finalmente, la reunión preliminar le ayuda al tercero a contestar una pregunta vital: ¿Puedo juntar a las dos partes en

una sesión conjunta, donde logren conversar directamente entre ellos en forma segura? O, ¿es preferible abordar la mediación por medio de un enfoque más tradicional?

Durante la reunión preliminar los individuos aprenden a escucharse a sí mismos (y se aprontan para prestarse atención mutuamente en la sesión conjunta). El llevar a cabo estas reuniones preliminares no tiene como objetivo buscar concesiones, compromisos, o soluciones a la discordia. El tercero no obtiene pistas claras sobre cómo se resolverá la disputa. El mediador, inclusive, no tiene por qué sentir pánico cuando la situación parezca imposible y pensar, «¡Ay! ¿En qué lío me he metido?». A su debido tiempo, los adversarios encontrarán sus propias respuestas.

Generalmente, la reunión preliminar (1) consiste en una breve introducción por parte del tercero, (2) permite que el interesado hable y sea escuchado por medio de la escucha empática, (3) incluye desafíos a los puntos ciegos y prepara al individuo para la sesión conjunta y (4) ayuda a cosechar comentarios positivos —o transformativos— que cada parte hace sobre la otra.

Antes que el tercero se prepare a escuchar, brevemente explica los asuntos relacionados a la confidencialidad y la mecánica del proceso de mediación, para que los participantes no se sientan sorprendidos o desubicados.

Es muy importante hacerle entender a las partes que el papel del tercero no es decidir quién tiene la razón. Para muchos individuos, este es un concepto difícil de comprender. Mientras que las partes estén bajo la impresión errónea de que deben defender la virtud de sus posturas frente a un árbitro, serán pocos los avances que se lleven a cabo. Los interesados, entonces, deben entender que el proceso de intermediación les permite una oportunidad única para clarificar sus propios objetivos y empezar a comprender las necesidades del otro. La comprensión mutua les permitirá soluciones más perdurables.

La conversación preliminar generalmente dura menos de cinco minutos. Continuemos con lo que viene siendo la escucha empática y cómo funciona en el contexto de la intermediación.

2

La escucha empática



© Gregorio Billikopf, cercanía de Kampala, Uganda, 1996

El Canal de Panamá provee una analogía adecuada en cuanto al papel del mediador durante la reunión preliminar. En mi niñez me tocó navegar por el canal varias veces en un barco de carga que hacía la trayectoria a Nueva York desde el puerto de Valparaíso. Compuertas masivas regulan los niveles de agua entre las esclusas para que los barcos puedan navegar el canal. Hay instantes en los que el desnivel de agua puede ser considerable. En estos momentos, el agua ejerce gran presión contra las compuertas. Esta misma compresión —como parte íntegra del diseño del canal— no permite que las compuertas se abran hasta que los niveles de agua en las esclusas se nivelen.

Comparemos esta escena al estado mental de un individuo involucrado en un conflicto intenso. Los afectados suelen sentirse



El Canal de Panamá utiliza compuertas masivas que permiten un gran desnivel de agua entre las esclusas. Sólo al nivelarse las aguas (ver inserción de foto en la esquina superior derecha) se reduce esta gran presión. El escuchar empático permite este tipo de desahogo en las personas presionadas por un conflicto.

presionados emocionalmente y la misma tensión aplastante no les permite percibir una escapatoria. El tercero ejerce el papel de facilitar un escape nivelador —que fluye sólo en un sentido. Sólo al abrirse estas compuertas, cuando las aguas ya estén a un nivel, permite tanto que el agua pueda desplazarse libremente en ambos sentidos entre las esclusas y que los barcos puedan progresar en su trayectoria. Asimismo, un individuo que tenga sentimientos almacenados de antagonismo y frustración necesita un escape.

Sin que pueda vaciar estos sentimientos de sus esclusas emocionales, no podrá abrir las compuertas que le permitirán ser receptivo a otras formas de concebir —ya sea analizando los pensamientos propios o los comentarios del contrario o mediador— y así poder avanzar en su propio trayecto.

El tercero ayuda a los contrarios a disminuir la tensión y abrir las compuertas emocionales. Al hacerlo, voluminosas cantidades de sentimiento serán vertidas de parte del individuo que se siente escuchado —inquietudes que únicamente fluyen en un sentido— mientras que el tercero escucha. Durante el proceso de desahogarse esta presión acumulada no les permite a los contrarios la receptividad hacia otros puntos de vista. El papel del tercero es ayudarles a los individuos a vaciar grandes esclusas de emoción, enojo, tensión, frustración y otros sentimientos negativos hasta que cada uno pueda pensar y ver las cosas más claramente. Sólo entonces —con las emociones niveladas— puede que una parte considere las necesidades de la otra. Quizá pudiéramos pensar de este proceso de escuchar sin interrumpir como *escucha de primeros auxilios*.

En cierta empresa el gerente me presentó a uno de los contrincantes. En cuanto quedamos solos e iniciamos la reunión preliminar, este individuo empezó a llorar. Una situación parecida ocurrió en otra organización. En ella uno de los gerentes se puso a llorar, supuestamente por la tensión laboral que sentía. Si estos hombres hubiesen participado en una mediación tradicional, en las que ambos contendientes se reúnen de inmediato con el tercero en una sesión conjunta, sus sentimientos de vulnerabilidad fácilmente se hubieran tornado en efusiones defensivas y rencorosas.

En otra ocasión se me informó que la reunión preliminar sería muy breve, ya que el individuo al cual estaría escuchando era un "hombre de pocas palabras". Sin embargo esta persona se desahogó por casi dos horas. Al terminar de escucharle ya se sentía comprendido y había adquirido confianza, al punto que durante la sesión conjunta pudo expresarse y hasta reírse cuando era apropiado. Estos tipos silenciosos suelen abrirse durante la

reunión preliminar —cuando hay alguien que realmente les presta atención.

Como un mecanismo de defensa natural, la gente tiende a ofrecer sus propias perspectivas primero, lo que incrementa la complejidad del proceso de intermediación. Ciertamente, ambas partes no pueden hablar y ser escuchadas al mismo tiempo. Aunque no es lo mismo que explicar su postura a un adversario, la reunión preliminar permite que cada involucrado tenga la oportunidad de explayarse primero. Cada parte puede desahogarse en presencia del tercero antes de tener que mostrarse receptivos a otros puntos de vista.

Este papel de escuchar atentamente adquiere más peso cuando los conflictos son más arraigados y emocionales. Es casi imposible saber en forma cierta, antes del inicio de la mediación, exactamente cuan profundo brotan las emociones entre las partes. Disputas menos serias simplemente requerirán reuniones preliminares más cortas.

El proceso de escuchar mientras que otra persona habla se denomina la *escucha empática*. La empatía, según algunos diccionarios, significa ponerse en el lugar de otro. Ciertamente este un aspecto de la empatía. Prefiero definir el término, sin embargo, como se usa frecuentemente en la psicología: el proceso de prestarle atención a otra persona a tal grado que ésta se sienta escuchada —pero no en forma sentenciosa. La escucha empática requiere que acompañemos a otros en sus momentos de congoja, angustia, autodescubrimiento, desafío —¡e incluso de gran felicidad!

Este enfoque fue impulsado por Carl Rogers, autor de *La terapia centrada en el cliente*.[1] Rogers no sólo aplicó la metodología de la escucha empática a la terapia sino que también a la administración de los recursos humanos.

Las habilidades relacionadas con la escucha empática son vitales para el practicante de la MDI y la EDN. Cuando un individuo se siente escuchado, nota que se alivia de un gran peso emocional, se reducen los sentimientos defensivos y aumenta la claridad. Aún es más, las partes estarán mejor preparadas para resolver sus dilemas y negociar en forma fructífera cuando aprenden a dominar la escucha empática.



© iStockphoto.com/pkline

La persona que se siente realmente escuchada empieza a hablar más lenta y pausadamente. Cuando percibe que no será interrumpida inicia una trayectoria interna, cada vez más profunda, en la que intensifica el proceso de la autocomprensión y el ponderar analítico.

El buen escuchar en las relaciones interpersonales

Pasamos gran parte de nuestro tiempo conversando y escuchando. Cuando dos amigos o colegas tienen un diálogo animado, frecuentemente compiten para hablar e intercambiar ideas. El escuchar no deja de jugar un papel importante en estos intercambios estimulantes. Cuando se trata de la escucha empática, no competimos para que se nos escuche ni nos turnamos para hablar. En cambio, animamos a que el otro se desahogue.

La escucha empática es un talento que puede ser adquirido. Requiere destrezas diferentes a las que se usan en el conversar diario. La mayoría de la gente, al principio, encuentra el proceso algo incómodo. Además, las personas suelen sorprenderse de lo trabajoso que resulta escuchar en una forma tan abnegada. Una vez adquiridas las técnicas del buen escuchar, no hay nada automático en cuanto a su uso. Para realmente prestar atención, debemos disponer del tiempo suficiente para hacerlo.

Quizá en el brindar el tiempo suficiente está la raíz del desafío. La gente frecuentemente pierde la paciencia al escuchar los problemas ajenos. La escucha empática no es compatible con el apuro o la vida rápida que nos envuelve. El escuchar cuidadoso requiere que nosotros, por lo menos por un lapso, marchemos a paso lento y suspendamos nuestros pensamientos y necesidades. Definitivamente no hay atajos en cuanto a la escucha empática.

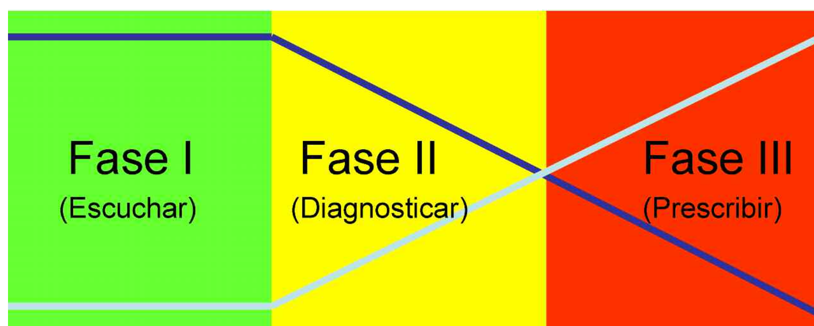


FIGURA 2–1

El proceso de escuchar se puede dividir en tres fases. En la primera fase, el que escucha (línea inferior) permite que la persona que está siendo escuchada (línea superior) hable la mayoría del tiempo. Note que en la fase diagnóstica el que ha tomado el papel de escuchar comienza a hablar más. En la fase prescriptiva, como vemos, han cambiado de papeles ya que el que debería estar escuchando le quita la palabra al individuo que estaba hablando. Por este motivo me gusta usar el color verde para la Fase I (adelante), amarillo para la Fase II (cuidado, está entrando a territorio arriesgado) y rojo para la Fase III (peligro, ya entró a un sendero peligroso).

Algunos de los diálogos que proporcionamos en este capítulo son transcripciones de grabaciones que he llevado a cabo gracias a la generosidad de voluntarios. Mi meta es darle vida a éstos para ilustrar lo que significa la escucha empática.

Me gustaría desafiar al lector a que ponga a un lado las nociones preconcebidas en cuanto al buen escuchar. Después de años de dictar seminarios y talleres sobre el tema —a mediadores, psicólogos, gerentes y otros profesionales— me he dado cuenta que la escucha empática es muy distinta a otras técnicas para prestar atención, como por ejemplo, la denominada escucha activa. Para poder ilustrar la escucha empática en forma más clara incluiré tanto ejemplos positivos como negativos.

El saber escuchar y prestar atención es una habilidad que puede aplicarse tanto a nuestras relaciones interpersonales como a las de los negocios. En mi opinión, aprender a realmente escuchar requiere años de práctica —la que podemos llevar a cabo en nuestros hogares, con nuestros amigos y en el mundo de los negocios. Uno de los obsequios más bellos que podemos ofrecerle a otro es el de escuchar en forma empática.

Diversos enfoques en cuanto al escuchar

He notado que la escucha suele comprender tres pasos (Figura 2–1): (1) el escuchar atentamente, (2) el proceso de hacer preguntas de índole diagnóstico, y (3) ofrecer una solución o remedio al asunto. Lentamente —y lamentablemente otras veces en forma abrupta— la persona típica se desplaza del primer al último de estos tres pasos. Es bastante común que un amigo, colega o mediador intente buscar remedios para solucionar el problema y ofrecer consejos aun cuando no se les pidió. Otras veces los que escuchan pueden concentrarse en los primeros dos pasos, pero lo que es inusual es encontrar una persona que simplemente escuche.

Cada situación requiere su enfoque. Cuando hay poco tiempo, o cuando es necesario hablar para prevenir un accidente o evadir un peligro, puede ser necesario dar un consejo. Si se trata de temas técnicos, el enfoque de escuchar, diagnosticar y prescribir puede ser el más ventajoso. Después de ofrecer una solución, eso



Un individuo que tenga sentimientos almacenados de antagonismo y frustración necesita un escape; o le será difícil ser receptivo a otras formas de concebir.

sí, vale la pena indagar qué piensa el afectado sobre la sugerencia. Muchas veces los afectados pretenden estar de acuerdo con las soluciones más absurdas simplemente para darle fin a la conversación. Otra táctica involucra pasar por los mismos pasos pero involucrar al involucrado en la exploración de posibles arreglos.

Cuando el interesado es el dueño de la solución —algo común en situaciones de conflicto interpersonal arraigado— una orientación enfocada a prestar oídos es la más ventajosa. Es aquí donde la escucha empática calza a la medida. Analicemos estas tres fases en orden reverso: o sea, desde un enfoque típico pero menos útil, a uno más ventajoso pero menos típico.

FASE PRESCRIPTIVA

La mayoría de los individuos pueden iniciar el proceso de atender con la intención de escuchar pero pronto vuelven a lo que les es más natural —diagnosticar y prescribir. Esto parece deberse a que la gente está más condicionada a la resolución de problemas que a simplemente escuchar y frecuentemente prestan atención con este estado de ánimo.

Otra tendencia de las personas que escuchan es a compadecerse y mostrar lástima frente al relato que se les está contando; o sentirse identificado con la persona a la que se está escuchando y compartir una dificultad parecida que tuvimos que afrentar. Peor aún, se puede dar el caso en que optemos por callarnos para que la persona se apure y cese de hablar. Ninguna de estas respuestas le es muy útil al individuo que necesita desahogarse. Cada una refleja, entre otras cosas, una cierta cantidad de impaciencia. Cuando la gente deja de prestar atención tiende a mostrarlo en su lenguaje corporal, como Nichols lo describe en su libro *The lost art of listening* (El arte perdido del escuchar): "La sonrisa automática, la pregunta 'atropella y fuga', la mirada impaciente cuando empezamos a hablar"[2].

La falta de empatía muchas veces nos lleva a pensar en forma muy superficial. Nos parece fácil solucionar los problemas ajenos. Los individuos habitualmente piensan: «Si estuviera en *tu* lugar yo hubiera…».

Tal vez hubiéramos solucionado el desafío si hubiésemos estado en su lugar. Algunas personalidades nos conllevan a afrontar determinados retos en cierta forma y con resultados predecibles. Por ejemplo, a algunas personas no se les pasaría por la mente confrontar a sus amigos, pero en cambio permiten que sus propias irritaciones se amplifiquen en silencio. Muchos otros no podrían ocultar sus disgustos.

¿Se ha percatado que las personas parecen caer en el mismo tipo de desatinos, dando la impresión que no han aprendido de sus experiencias? Tienen personalidades y habilidades específicas que les permiten resolver algunos desafíos más fácilmente que otros.



© Gregorio Billikopf, cercanía de Voronezh, Rusia, 1993

La escucha empática implica acompañar a otro mientras empieza a desempacar y analizar las dificultades que está afrontando.

No pocas veces pensamos que ya hubiéramos resuelto algún dilema de un conocido si fuera propio, pero cuando nos encontramos en una situación análoga, no sabemos cómo proceder. Pero estamos siempre listos para aconsejar.

Hace años, al regresar de un paseo de padre e hija, le pregunté a Cristina, mi hija menor, si le podía dar un consejo gratis.

—¡Chis!— me respondió ágilmente—, ciertamente no pienso pagártelo.

En otra ocasión me vino a visitar una mujer joven. Sofía no percibía cómo el trato indiferente que le daba a Patricia —quien había sido su mejor amiga en la universidad— no sólo le causaba

dolor a su compañera sino que también ayudaba a amplificar los sentimientos de hostilidad entre ambas.

—Ya no le hablo a la Patricia cuando la veo. Su actitud indiferente me duele. Nunca me saluda y esto me molesta. Solía ser muy cariñosa. ¿Pero, sabe? Cuando ahora se me acerca para hablarme, finjo que no me fijé en ella y miro hacia otro lado.

—¿Cómo pretende que su amiga sea cariñosa cuando usted actúa con indiferencia hacia ella?— le pregunté, exponiendo lo obvio.

Debería haber callado estos comentarios inoportunos. Sofía se molestó y me evitó por algún tiempo. Una semanas más tarde volvió a visitarme. Esta vez la escuché en forma empática. En vez de decir lo obvio le proporcioné toda mi atención. Sofía me contó, en pleno detalle, el dolor que estaba experimentando, la historia de la discordia, su sufrimiento y sus esperanzas. Se sintió escuchada y pudo tomar algunas determinaciones preliminares para remediar su desafío.

Nuestra efectividad para escuchar tiende a perderse cuando resolvemos el problema antes de que lo haga la persona a la que estamos intentando ayudar. Algunos pretenden disfrazar sus tácticas para dar consejos por medio de preguntas tales como: «¿No piensas que…?» o «¿Has intentado…?».

Alicia está preocupadísima por su hija mayor y comparte sus inquietudes con su amiga Sandra. Escuchemos un segmento de la conversación.

—Estos son los problemas que tengo con mi hija— explica Alicia, poniéndole énfasis a cada palabra—. Deseo buscarla y hablarle y hacerla entender, pero no me escucha. [Pausa] Simplemente no sé qué hacer. Me siento incapaz de ayudarla.

—Si le pudieras proporcionar ayuda profesional, ¿ella iría? —le propone Sandra.

—Mmm. Como te estaba explicando, ella no me escucha. Cuando intento hablarle, darle algún consejo, me cambia el tema. Ese es el problema que tengo —insiste Alicia—. El que yo trato de buscarla pero no me escucha.

Alicia considera que la acotación de Sandra fue una distracción y momentáneamente pierde el hilo de lo que estaba

contando. Eventualmente Alicia vuelve a tomar control de la conversación. Algunas personas, como Alicia, parecieran estar pidiendo soluciones cuando dicen: «Simplemente no sé qué hacer».

Inclusive, aparecen como si estuviesen implorando y haciendo una pregunta, tal como: «¿Qué hago?».

El que escucha no debiera apurarse a proporcionar la receta. Vale la pena, por lo menos, responder con un comentario así: «No está seguro cómo proceder».

Note que se hace en forma de comentario más que de una pregunta. Si la persona responde con un «¡Exactamente!» y procede a compartir el resto de la narrativa, el tercero sabe que le atinó con su comentario. Pero en cambio, si él mismo sigue pidiendo sugerencias, el que escucha puede ayudarlo a explorar opciones.

En un taller sobre la escucha empática, Juan Carlos, uno de los participantes, compartió unos desafíos que estaba enfrentando su empresa. (En estos talleres les pido a los participantes a que compartan casos reales, puntuales y que no hayan resuelto todavía.)

—Nuestro gerente general no está muy seguro cómo proceder con un asunto tan delicado —explicó Juan Carlos refiriéndose a un desacuerdo entre compañeros—. Simplemente no sabe cómo lidiar con estos dos tipos que no se hablan.

Después de un instante, le di algunas sugerencias al participante del taller que tenía el papel del que escucha, con algunas ideas de cómo ayudarle a Juan Carlos a que siguiera hablando.

—No deseo jugar 'el juego del saber escuchar' —me interrumpió Juan Carlos con cierta frustración—. ¡Sólo anhelo encontrar una solución a mi dilema!

Esta circunstancia nos brindó la oportunidad ideal para ilustrar algunos puntos vitales. Cuando a los participantes de un taller les toca escuchar un apuro real, todo lo que han aprendido sobre el buen escuchar hasta ese minuto suele volar por la ventana. En vez de analizar la calidad de la escucha del compañero al que le tocó prestar atención, están muertos de ganas de ofrecer soluciones al dilema.

Permití, entonces, que los participantes del taller, comenzando por un costado de la sala, compartieran sus sugerencias con Juan Carlos. Pero antes de hacerlo, les advertí que estaban entrando a la fase prescriptiva, la que he marcado con tinta roja para reflejar el peligro inminente. Las sugerencias para Juan Carlos empezaron a brotar rápidamente.

—Es obvio, Juan Carlos —comenzó el primer participante—, que debes insistir en que el gerente hable con ambos individuos.

—Lo que yo haría, en cambio —acotó otro—, es…

Muy pronto quedó claro que, a pesar del deseo de Juan Carlos de «encontrar una solución», estas sugerencias de sus compañeros lo estaban irritando. Pronto, Juan Carlos confesó que hubiera preferido seguir pensando sobre su desafío con el apoyo de los participantes de la clase.

Mostrar *lástima* es muy diferente que la empatía. Frecuentemente brota de nuestro afán para volver a la normalidad más que nuestro anhelo por ayudar. Una de mis ilustraciones favoritas que demuestra la diferencia entre la lástima y la empatía viene del libro *The Helping Interview* (La entrevista que ayuda) de Alfred Benjamín. Él nos cuenta de un caso donde debemos enfrentar a una joven que está sufriendo mucha aflicción:

«Cuando Lucy dijo, —Nunca me casaré ahora que estoy discapacitada—, ¿qué hiciste? Sabes que te sentiste pésimo; que el peso de todo el mundo había caído sobre ella. ¿Pero qué le dijiste? ¿Qué le mostraste?».[3]

Antes de completar la cita me gusta preguntarle a los participantes del taller, si es que Lucy fuera su hija, hermana menor, mejor amiga o sobrina de diecisiete años, ¿qué les gustaría decirle? Algunas de las respuestas más comunes incluyen:

«Que su belleza interior es más importante que las apariencias externas». «Que todavía es bella». «Que si un joven no puede ver su belleza, que no se la merece». «Que la medicina moderna puede lograr milagros y quizá su recuperación pueda ser más completa de lo esperado».

Benjamín continúa:

> ¿La ayudaste a desahogarse; a decirlo; todo lo que estaba sintiendo; para que ella misma lo escuchara y lo examinara?

> Casi dijiste: —No seas tonta. Eres joven y linda e inteligente y quizá… ¿quién sabe? tal vez…— Pero no lo hiciste. Le habías dicho cosas parecidas a otros clientes en el hospital hasta que aprendiste que los hacía callar. Por lo que esta vez simplemente la miraste y no estuviste asustado de sentir lo que los dos estaban sintiendo. Entonces dijiste: —En este momento sientes que toda tu vida ha sido arruinada por este accidente. —Precisamente —contestó ella llorando a lágrimas. Después de un instante continuó hablando. Todavía estaba discapacitada, pero habías permitido que ella lo detestara y confrontara.[4]

Algunos de los comentarios relacionados con la belleza e inteligencia de Lucy quizá puedan ser compartidos, pero más tarde, sólo *después* de que Lucy se haya sentido realmente escuchada y no tenga más que decir.

Como ya hemos aludido, hay numerosas maneras en las que minimizamos las necesidades de otros, aun cuando pensamos que sabemos escuchar. Por ejemplo, podemos intentar compartir nuestras propias historias de pérdida, desilusión o triunfo antes de que la persona que esté hablando haya tenido la oportunidad de sentirse escuchada. Quizá podemos pensar que al compartir nuestras propias experiencias demostramos que realmente estamos escuchando, pero la otra persona suele sentir que le hemos robado el papel de protagonista.[5] Esto no significa que no podamos compartir nuestros cuentos y experiencias, sino que primero deberíamos escuchar, realmente escuchar.

Algunos confunden la escucha empática con el silencio. Nuestros primeros intentos de escuchar en forma empática son frecuentemente traicionados por nuestros rostros y lenguaje corporal que suelen decir: «Cállate ya, para que te pueda dar buenos consejos».

¿Alguna vez ha intentado hablarle a alguna persona que no da ninguna indicación de lo que está pensando? No sabemos si están aburridas o nos están juzgando. Cuando la gente tiene sentimientos intensos que compartir, es raro que expongan su mayor vulnerabilidad al abordar el tema de inmediato. Habitualmente, el tema es abordado por medio de círculos que



La escucha empática requiere que acompañemos a otros en sus momentos de congoja, angustia, autodescubrimiento, desafío —¡e incluso de gran felicidad!

van disminuyendo. También lo podemos comparar con un témpano. Sólo una octava parte se asoma a la superficie, mientras que el resto permanece sumergido bajo el océano.

Cuando alguien dice: «Estoy preocupado porque…» y otro le responde: «Te preocupas demasiado», la persona agitada no deja de sentir ansiedad. En cambio, se da cuenta que no puede compartir su tribulación en forma segura con tal individuo. Asimismo, cuando una persona procede a dar sugerencias antes de comprender la situación, algunos pretenden estar de acuerdo simplemente para desprenderse de tal “ayudante”.

Fase diagnóstica

La fase diagnóstica implica hacer preguntas, generalmente con el propósito de llegar a comprender mejor lo que la otra persona está sintiendo. Quizá el mayor peligro relacionado con la fase diagnóstica es la tendencia natural a desplazarse de la diagnóstica a la prescripción. En vez de hacer preguntas que le permitan reflexionar al interlocutor, las hacemos con el fin de encontrar y compartir nuestras soluciones.

Una vez que la gente comienza a diagnosticar, raramente reversan el proceso y vuelven a escuchar. Es mucho más probable que se dejen arrastrar por las fuertes corrientes que los llevan a la etapa de prescripción.

No quiero insinuar que el proceso diagnóstico es de poco valor. Una ventaja es que la persona que escucha puede, por lo menos superficialmente, entender un poco mejor de qué se trata el desafío. Pero en el proceso de la escucha empática, la diagnóstica debe llevarla a cabo la persona que enfrenta el dilema —no por el que escucha. El énfasis en la fase diagnóstica apunta a una perspectiva en la cual el tercero es proveedor de toda sabiduría.

Muy seguido las personas escuchan y hacen preguntas para confirmar sus propias observaciones. Un método más efectivo para escuchar, según John Winslade y Gerald Monk, los autores de *Narrative Mediation*, es el ser movido por un espíritu de curiosidad. Le han dado a tal enfoque el apodo de *postura de ignorancia deliberada*. En vez de presumir que cierta experiencia es equivalente a alguna que nosotros hayamos conocido o vivido, escuchamos con interés y curiosidad. Los que escuchan con gran curiosidad, de acuerdo a Winslade y Monk, “nunca presumen comprender el significado de una acción, evento o palabra”.[6]

Volvamos a la conversación entre Alicia y Sandra, en la cual se utiliza una pregunta inquisitiva.

—Mi esposo no me ayuda a resolver el problema que tengo con mi hija —lamenta Alicia.

—¿Qué te gustaría que él hiciera? ¿No tener ningún contacto con ella? —Sandra hace algunas preguntas de índole investigativo.



Podemos practicar la escucha empática tanto en el hogar como en el trabajo.

—Bueno, reñimos mucho porque yo le digo que soy una madre [Pausa.]. Y él no siente lo que yo siento. Y él no quiere que la busque porque, al fin y en cuenta, ella no escucha y la situación no mejorará. Pero yo siempre la busco [Pausa prolongada.]. Y le dije que no estuviera vagando como barco sin timón… que viniera a mi casa, pero no lo hace, dice que… —y Alicia continúa su narrativa colmada del dolor materno.

Estas preguntas le han ayudado a Sandra a comprender la situación algo mejor. Pero observe que Alicia, después de contestar, vuelve a manifestar lo que más le duele: el sentimiento de impotencia en cuanto a poder ayudar a su hija.

Veamos otro ejemplo de una pregunta inquisitiva.

Javier le ha estado contando a Pablo que uno de sus ingenieros no se está desempeñando del todo bien. Una vez más, tomamos el hilo en la mitad de la conversación.

—Ese es, entonces, el desafío que he estado enfrentando con uno de nuestros ingenieros [Pausa.] —explica Javier.

—¿En la mañana o en la tarde? —consulta Pablo.

—Me he cuestionado si es que realmente hay un patrón, si es que sucede los días lunes o si hay algo predecible en todo esto —contesta Javier—. La verdad es que no he encontrado algo obvio [Pausa.].

—¿Te has sentado a conversar con él sobre tu preocupación? —le pregunta Pablo.

Este diálogo sigue un patrón. Pablo hace una pregunta. Javier contesta y espera la próxima indagación de parte de Pablo. Las pausas se convierten en una excusa para interrumpir. Pablo se expresa con un tono preocupado que delata la responsabilidad que siente de ayudar a resolverle el desafío a Javier. Puede que Javier se suponga escuchado, pero la comprensión es algo superficial. Javier no está trabajando lo suficiente para resolver su propio dilema. En cambio, pareciera que está diciendo:

—Adelante, Pablo. Trata de resolver este problemita… ¡a ver si puedes! Ciertamente yo no lo he podido lograr.

Hay otros tipos de preguntas, tales como aquellas que promueven el hablar sobre los sentimientos.

Manuel le cuenta a su mujer, Magdalena, que a pesar de la aclamación internacional que su trabajo ha despertado en San Francisco, no está seguro si deberían permanecer en Estados Unidos con sus hijas jóvenes o regresar a su país natal. Magdalena desea que su marido pueda desahogarse.

—Ese es el problema: ¿quedarnos o volver a la Argentina? —suspira Manuel.

—¿Qué es lo que realmente echás de menos de la Argentina? —le pregunta Magdalena.

—Bueno, eso es lo que estábamos conversando hace poco… uno extraña la familia… relaciones familiares… los domingos con la familia y las chicas… pero también echo de menos a mis amigos… —Manuel continúa hablando y compartiendo sus preocupaciones. La pregunta de Magdalena le ha permitido examinar sus sentimientos.

Cuando se hace una pregunta para ayudarle a una persona a tomar control de la conversación, sirve para *cebar la bomba*.



Me gusta pensar sobre el proceso de la escucha empática como escucha de primeros auxilios.

Estas antiguas bombas de agua funcionaban por medio de una palanca y un vacío. Tomaba bastante esfuerzo para que empezaran a bombear agua, pero muy poco una vez que el agua empezaba a fluir. Preguntas del tipo *cebar la bomba* son especialmente útiles para ayudarle a las personas a que comiencen a compartir sus sentimientos. O para que vuelvan a retomar el hilo de la conversación (p. ej., después de la interrupción de un externo que haya entrado al cuarto en forma momentánea) o el control de la misma (p. ej., cuando el que escucha se da cuenta que ha tomado una postura prescriptiva).

Hay varios tipos de preguntas, comentarios o gestos que ayudan a *cebar la bomba*. Estos incluyen, por ejemplo:

- Preguntas inquisitivas
- Comentarios analíticos

- Resúmenes de lo conversado
- Invitación a que la persona se explaya
- Lenguaje corporal que demuestre interés
- Comentarios empáticos

LA ESCUCHA EMPÁTICA

Tal como hay varias fases relacionadas con el escuchar, desde *realmente escuchar* (Fase I) a *diagnosticar* (Fase II) a *prescribir* (Fase III), también podemos distinguir varias etapas dentro de la Fase I. En la Etapa I (*comunicación*) los individuos hablan rápidamente y comparten aquellos asuntos que conocen bien; seguramente aquellas cosas sobre las cuales han reflexionado anteriormente. En la Etapa II (*exploración*), las personas comienzan a hablar más lentamente y aumentan las pausas. Entre sus reflexiones pueden incluir algunos nuevos pensamientos. Exploran con la idea de buscarle tanto sentido como solución a las cosas. Una vez que llegan a la Fase III (*descubrimiento*), generalmente hablan muy lentamente y a veces con extensas pausas. Una gran parte de sus reflexiones puede incluir conceptos nuevos sobre los que no habían pensado antes. También podrían estar considerado las medidas que deberían tomar. Las personas pueden entrar y salir de estas fases. La gran parte de las personas encuentran muy difícil escuchar y estar completamente presentes durante la transición hacia la Fase II y Fase III.

Una madre comparte una experiencia que tuvo con su hija: “Hace años, una de mis hijas me pidió que saliera a jugar a la pelota con ella. Me indicó que me sentase a verla golpear una y otra vez la pelota atada a una soga que daba vueltas alrededor de un poste. Después de haber visto que la pelota dio vueltas al poste varias veces, le pregunté qué parte tenía yo en el juego y ella me dijo: —Mamá, tú tienes que decir ‘¡bien hecho!, ¡bien hecho!’, cada vez que la pelota da vueltas alrededor del poste».[7]

Este es, esencialmente, el papel de la escucha empática —el de pacientemente acompañar a otro mientras que empieza a desempacar y analizar las dificultades que está afrontando. En el juego con la niña, el éxito se mide al golpear una pelota y lograr



La escucha empática permite que los individuos, en el proceso de desahogarse, aprenden a escucharse a sí mismos.



© Gregorio Billikopf

Algunos gestos, como extender la mano con la palma hacia abajo con los dedos más elevados, pueden significar, «Como te estaba contando…» o «No interrumpas».

que ésta se enrolle alrededor de un poste. En la escucha empática, el logro se mide al ayudarle a otro a que comparta su narrativa empapada de dolor o preocupación. El que habla es el que guía la dirección de la exposición y frecuentemente queda sorprendido al ver hacia dónde lo lleva el proceso de desahogarse.

Intentaré describir, en una forma más detallada, cómo acompañar sin interferir. Hay un poder maravillosamente terapéutico en el poder pensar en voz alta y compartir un aprieto con alguien que nos escuche.

En contraste con el enfoque diagnóstico, o el del escuchar activo, el que escucha en forma empática:

- Motiva al individuo a que hable sin sentirse juzgado
- No usa las pausas como excusa para interrumpir
- Permite que la persona que habla dirija la conversación

Si el mediador logra obtener la confianza de cada parte durante la reunión preliminar, los individuos comenzarán a:

- Hablar más (fácilmente el 97 por ciento de la conversación)
- Controlar la dirección de la narrativa
- Aumentar su autocomprensión (primero, repasarán cosas conocidas; más tarde, penetrarán más profundamente)
- Considerar opciones y quizá escoger alguna alternativa

Una advertencia parece necesaria. El escuchar empático es dinámico. No es suficiente tener un interés en otra persona; el mediador también debe *mostrarlo*. Y no es suficiente mostrar interés; el mediador debe *sentirlo*. La persona que está compartiendo nota de inmediato si el que escucha parece aburrido, distraído o molesto.

En las palabras de Alfred Benjamin, "El escuchar genuino es trabajo difícil; hay poco relacionado con este proceso que es mecánico… Escuchamos con nuestros oídos, pero también con nuestros ojos, mente, corazón, piel y entrañas".[8]

Preguntas truncadas

Una pregunta incompleta le cede más control sobre la conversación al que es escuchado. Retornemos a la pareja argentina:

—¿Y las chicas… extrañan…? —pregunta Magdalena, extendiendo la palabra *extrañan*.

—Y las chicas extrañan… mucho, especialmente el… afecto de sus abuelas, primos. Sin duda echan de menos toda la estructura familiar… —explica Manuel mientras intenta descubrir lo que realmente le inquieta.

Indicaciones de que queremos saber más

Hay innumerables maneras con que podemos señalar nuestro interés en escuchar y en aprender más. Una de las más típicas es

simplemente decir: «Cuénteme más». También podríamos decir algo como: «¡Qué interesante!». O simplemente, «Interesante».

Breves sonidos empáticos o comentarios —llamadas *afirmaciones positivas concisas*— tal como, «sí», «ah», y «mmm» también pueden ser muy potentes. La clave es no quedarse atascado con una técnica monótona e irritante.

Repetición de una frase o palabra clave

Otra técnica del escuchar empático es repetir, de vez en cuando, una o varias palabras en el mismo tono de voz —pero más *bajo*— que ha usado el que está compartiendo el asunto. Veamos cómo Alicia sigue compartiendo con Sandra el dolor que está sintiendo por causa de su hija:

—Se mudó y ahora vive en un pueblo cercano con una amiga —Alicia gesticula con su mano izquierda indicando la dirección.

—Amiga… —Sandra repite.

Durante el proceso de la escucha empática, en la reunión preliminar, las personas que se sienten escuchadas empiezan a darse cuenta cómo pueden ellas haber contribuido al conflicto.



—Sí, pero no durará mucho. No trabaja y no podrá vivir con ella sin pagar —prosigue Alicia—. Debe aportar algo, también.

Estas repeticiones empáticas contribuyen al proceso, pero no lo interrumpen. Hay ocasiones en las que la fluidez de la conversación se corta algo —generalmente la primera vez que se usa la técnica con alguna persona— mientras que el que comparte sus pensamientos medita en las palabras que se han usado. Pero todo esto transcurre en la forma más natural. Los que se están desahogando tienen la opción de seguir el hilo de la conversación o reflejar sobre las palabras que el que escucha ha insertado. Veamos la técnica y cómo fue usada por la pareja argentina.

—Si bien es verdad que el costo de la educación en este país es alto, las posibilidades son infinitas —declara Manuel.

—Infinitas —repite Magdalena, usando el mismo tono de voz.

—Infinitas… infinitas en el sentido que si podemos brindarles el apoyo a las chicas y motivarlas a que estudien… —continua Manuel, desarrollando sus pensamientos.

Carl Rogers fomentó una metodología *no directiva*, en el sentido que el cliente habla y reflexiona mientras que el psicólogo le brinda una aceptación incondicional por medio de la escucha empática. En contraste, otros sistemas de terapia suelen ser mucho más directivos (o sea, los psicólogos toman un rol más activo, utilizan preguntas diagnósticas o se enfocan en retar los *puntos ciegos* del paciente, o buscar cambios de comportamiento —en vez de enfocarse en escuchar). En todo caso, los críticos han acusado a Carl Rogers de usar una metodología mucho más directiva de lo que Rogers pretendía.

Estos comentaristas insinúan que por medio de las afirmaciones positivas concisas, el interlocutor tiende a concentrarse en los temas destacados por el terapista. El análisis de las grabaciones que he llevado a cabo, sin embargo, muestran que cuando una persona es interrumpida por alguien que ha estado escuchando en forma empática —ya sea con una observación o comentario que distrae— el que es escuchado deja bien claro que ésta fue una digresión. A no ser que la interrupción constituya una falta muy grave, el que es escuchado vuelve a retomar su tema y las riendas de la conversación.

Leticia, una joven profesional mexicana, le está contando a Blanca que su mejor amiga, Rosalba, está enojadísima con ella puesto que su novio es un norteamericano. La conversación procede normalmente hasta que Blanca interrumpe a Leticia con una pregunta.

—Mi amiga Rosalba… me molesta, ya que ella es tan inteligente y perceptiva, que no se da cuenta que si uno educa a la gente… —Leticia explica, su frustración palpable.



Al no interrumpir las pausas, en efecto estamos ofreciéndole un "asiento psicológico" al interlocutor; es una forma de decir «Háblame no más, no te voy a abandonar».

—Sí —añade Blanca, siguiendo la conversación.

—Entonces no sentiría lo que siente. ¿Comprendes? —la pregunta de Leticia más bien significa «¿Me estás escuchando? ¿Entiendes lo que te estoy contando? ¿Puedes seguir la lógica de mi argumento?».

—¿De dónde es Rosalba? —La duda de Blanca no tiene nada que ver con la aflicción que está sintiendo Leticia. Blanca ha caído en la trampa de pensar que la pregunta de Leticia requiere una respuesta o comentario de su parte. En cambio, hubiera bastado con que Blanca asintiera con la cabeza.

—Rosalba es de Nayarit. Ha vivido varios años en el Distrito Federal. Ahora vive en Jalisco —responde Leticia—. Pero…

Leticia ha perdido el hilo de lo que estaba diciendo y mueve su mano como si quisiera decir «Volvamos al tema».

—Pero… —continúa Leticia—, sólo le molestan los norteamericanos. Si la persona fuera de cualquier otra nacionalidad no le importaría, pero como se trata de un norteamericano…

Leticia ha vuelto a recobrar el control sobre la conversación a pesar de la interrupción. La gente suele dejarle saber a otros que han interrumpido al usar la palabra *pero*. También es muy común que gesticulen con la mano, elevando los dedos un poco más que la palma, como si estuvieran diciendo, «Como te estaba contando…» o «No interrumpas».

Llorar con los que lloran

En mis talleres algunos participantes han querido saber si está bien llorar con los que lloran —o reír con los que ríen. Ambas cosas, cuando son un reflejo del interlocutor y brotan en forma natural y sincera, son una forma bella de mostrarle a la persona que se está desahogando que estamos interesados en lo que nos cuenta. Inclusive, es parecido al concepto de *repetir una frase o palabra clave* con el mismo tono de voz —pero más *bajo*— que ya hemos visto. O sea, llorar o reír, pero en una forma menos intensa. Si lloramos en una forma más desenfrenada que el que llora, esto se convierte en otra forma de robarle el papel de protagonista al interlocutor. Por lo tanto, cuando escuchamos,

podemos dejarnos sentir junto al interlocutor y reír o llorar si nace en forma sincera.

Dichos empáticos

Un dicho empático es una expresión un poco más larga, de tipo reflexivo, que se comparte con un individuo para dejarle saber que lo acompañamos en su sufrimiento. Podríamos decir algo como:

—En este momento te sientes pésimo —o, —Noto que estás sufriendo.

Cuando se utiliza infrecuentemente, estas expresiones pueden ser muy potentes. Un joven atribulado se me acercó un día.

—¡Odio a la vida! —me dijo. Sus palabras fuertes y amargas estremecieron la oficina.

Ah, cómo quería moralizar y aconsejarle y decirle que sus propias acciones lo habían impelido a su predicamento actual. En cambio, le dije muy calmadamente, *à la* Rogers:

—En este momento, sientes que odias a la vida. —Estaba tratando de realmente comprender y dejarle saber que lo estaba escuchando.

—Ah, sí… —continuó hablando pero su enojo había menguado enormemente—, la vida, ahora, ¡es terrible!

Con cada intercambio la tensión y volumen de su voz disminuían. Un poco más tarde y sin que yo tuviera que decírselo, llegó a reconocer que no estaba siguiendo el mejor sendero.

En contraste, me tocó observar a un expositor, un terapista profesional, que habitualmente usaba la expresión «¡Puedo ver que estás sufriendo!». Me tocó ser el intérprete de habla hispana de la conferencia. Estaba ubicado en un buen lugar donde podía observar a los asistentes.

Un caballero de la tercera edad contó su triste anécdota y el expositor utilizó su refrán favorito en lo que me pareció ser el momento más preciso. El participante dejó de hablar y se enderezó. Podía ver en su postura y en sus ojos húmedos que había sentido la empatía de parte del terapista. El hombre entrado



© Gregorio Billikopf

Otra técnica del escuchar empático es repetir, de vez en cuando, una o varias palabras en el mismo tono de voz —generalmente más suave— que el que ha usado el que está compartiendo el asunto.

en años se sintió afectado y comprendido por este acto. Quedé impresionado.

Me pareció, eso sí, que con cada uso de la frasecita rebuscada, «¡Puedo ver que estás sufriendo!», la expresión se tornó cada vez más artificial. La magia se había esfumado. Pocos estaban convencidos de su sinceridad. Pronto, la expresión llegó a significar «¡Cállese! No ve que quiero proseguir con mi

seminario». El proceso se había convertido en algo mecánico y vacío y no en una expresión fundada en la empatía auténtica.

¿Cómo sabemos si es que nuestro enfoque es realmente empático? Gerald Egan explica: "Si la manifestación del que escucha es oportuna, el cliente usualmente tiende a confirmar su exactitud al asentir con la cabeza o por medio de algún otro gesto corporal o expresión tal como 'verdad' o 'exacto'. Y en seguida prosigue con una elaboración, típicamente más específica, de la situación problemática".[9] Y cuando no le hemos acertado hay veces que el individuo nos lo hará saber. Pero también es común que la persona hable menos y evite el contacto visual.

Preguntas empáticas

En contraste con las preguntas diagnósticas, especialmente aquellas de naturaleza analítica, las consultas empáticas llegan al fondo de lo que la persona está *sintiendo*. Estas cuestiones que



Uno de los obsequios más bellos que podemos ofrecerle a otro es el de escucharle en forma empática.

atañen a los sentimientos pueden ser muy potentes y mucho menos peligrosas. Motivan la expresión y no el silencio. Podríamos decir que son consultas de índole *cebar la bomba*. Por ejemplo, «¿Qué estás *sintiendo* en este momento?». O, sin completar la frase, el que escucha podría prolongar la palabra *sintiendo*, «¿Estás sin-*tien*-do…?».

El aporte de estas preguntas empáticas es que ayudan a exponer y disipar los sentimientos negativos.

Lenguaje corporal

Uno de los pasos más importantes, en término de lenguaje corporal, es invitar a tomar asiento a la persona que necesita desahogarse. Al hacerlo, le estamos comunicando que estamos dispuestos a escuchar sin racionar nuestro tiempo.

Además podemos mostrar interés al inclinarnos hacia el que habla. Nuestro interés se refleja en nuestro rostro, movimiento de la cabeza, gesticulación y tono de voz. Tal como todas las otras técnicas que hemos enumerado, la variedad es crítica. O si no, si seguimos asintiendo con nuestra cabeza en forma mecánica, pronto apareceremos como esos perritos de juguete que mueven sus cabezas continuamente de arriba hacia abajo con el movimiento del vehículo (en algunos lugares los llaman cabezones) y que hace años solían colocarse en las ventanas traseras.

Si realmente estamos interesados en escuchar, nuestro lenguaje corporal lo demuestra sin siquiera estar conscientes de ello. Pero éste mismo también nos traiciona cuando estamos distraídos o aburridos.



FIGURA 2–2

Si realmente estamos interesados en escuchar, nuestro lenguaje corporal lo demuestra.

Durante una EDN había estado escuchando atentamente por un tiempo prolongado. Todavía no había acotado nada pero antes de hacerlo debo de haber mostrado mis intenciones de hablar, ya que la persona que se desahogaba me dijo:

—Disculpe por interrumpirlo, pero… —y prosiguió su narrativa.

Esto me ha ocurrido varias veces, comprobando lo que por mucho tiempo nos han dicho los expertos sobre la comunicación: la gente muestra su intención de interrumpir antes de hacerlo.

Respetar las pausas

Las pausas prolongadas tienden a incomodar a la gente. Aun así, una de las técnicas más vitales de la escucha empática es el no interrumpir las pausas. Cuando la gente guarda silencio sigue pensando sobre sus aprietos. Al no interrumpir, en efecto le estamos ofreciendo un *asiento psicológico*; es una forma de decir «Háblame no más, no te voy a abandonar».

La persona que se siente realmente escuchada empieza a hablar más lenta y pausadamente. Cuando percibe que no será interrumpida inicia una trayectoria interna, cada vez más profunda, en la que intensifica el proceso de la autocomprensión y el ponderar analítico. Este mismo interlocutor, al sentirse escuchado, suele sorprenderse por el rumbo que ha tomado al hablar.

Muchas personas que han tomado el cometido de escuchar —y que encontraban difícil tener paciencia aun cuando la otra persona estaba hablando en una velocidad normal— sienten que este paso más lento es un suplicio. Sin embargo, es parte trascendental de lo que significa dar el obsequio de escuchar en forma empática.

¿Cuánto tiempo piensa que puede soportar una pausa sin impacientarse? ¿Cuatro segundos de silencio? ¿Once segundos? ¿Un minuto? ¿Diez minutos? ¿Cuánto tiempo? Los participantes de mis talleres suelen preguntarme si pueden leer algo, o trajinar un poco, mientras tanto. Por supuesto que no. Acompañar a alguien significa no abandonarlos. Aunque no parezca importante, estos momentos de silencio y conversación pausada son un gran



La escucha empática requiere tiempo de nuestras partes —y que estemos dispuestos a dejar a un lado otras preocupaciones.

aporte a la deliberación reflexiva de aquellos que se sienten escuchados.

Ya vimos que cuando hay grandes diferencias entre el nivel de las aguas, la presión aumenta. Cuando abrimos una compuerta en un canal de regadío u otro sistema para permitir una nivelación de las mismas, el agua fluye con más rapidez al inicio y de a poco más lentamente hasta nivelarse. De la misma manera, los cambios en la forma de hablar, de expresiones más rápidas a otras mucho mas pausadas, son un buen indicador que realmente estamos escuchando en forma empática. Que la persona realmente está vaciando sus esclusas emocionales.

Una joven profesional reportó que había aplicado estos consejos. Después de un taller sobre la mediación y escucha

empática llamó a su novio. Éste había estado experimentando algunas tribulaciones.

—Tuve que morderme los labios varias veces —explicó—. Pero logré no interrumpirlo. Después de una pausa extendida me preguntó, «¿Estás ahí?».

La desventaja del teléfono es que hay menos opciones en cuanto a las afirmaciones empáticas disponibles. El novio de la joven no podía ver el interés con el que estaba siendo escuchado.

—¡Por supuesto! Estoy muy interesada —le contestó ella.

Una vez pronunciada estas palabras él siguió hablando, esta vez con más entusiasmo y compenetración.

Para concluir esta sección, escuchemos dos cortes adicionales de nuestra joven Leticia. En el primero ella habla de su anhelo de tomar una decisión y resolver su cuestión. Después de un largo período en el cual ha podido desahogarse, vuelve a hablar.

—Sé que debo llamar a mi amiga Rosalba otra vez y tener otra conversación con ella —explicó Leticia—. No he decidido… todavía… cuándo hacerlo. [Pausa prolongada] Sí… es cómo me siento en este minuto… Probablemente encontraré un momento en el cual la pueda llamar la próxima semana. Me gusta planificar este tipo de cosas.

Y riéndose agrega —No estoy preparada para hablarle en este momento.

Blanca ha estado acompañando a Leticia y ríe cuando ésta se ríe.

—No en este momento… —prosigue Leticia.

—Quizá debería llamarla algún día cuando esté enojada— Leticia vuelve a reírse otra vez—. Pero, mmm, me está empezando a pesar el asunto… esto me deja saber que debería llamar ahora.

En el segundo corte, Leticia habla de la gratitud que siente al haber sido escuchada.

—Lo que es realmente interesante para mí es que generalmente no soy el tipo de persona que comparte sus sentimientos. Suelo enterrarlos y dejar que otros me cuenten cómo se sienten ellos.



Existen momentos en los que quienes prestan atención en forma empática tendrán que compartir sus sistemas de valores.

—Mmm —Blanca sigue escuchando.

—Todo este proceso… —explica Leticia después de varios intentos falsos en los que trata de decir algo—, o sea, de darme cuenta que todavía estoy enojada con ella, porque no sabía que estaba enojada con ella, es muy interesante… para mí, eso es.

Una vez más Leticia intenta hablar entre sus propias pausas. Finalmente, con más confianza y prolongando la palabra *enojada* cada vez que la pronuncia:

—Me pregunto, «¿Por qué, exactamente, estás *enojada*?». ¿Comprendes? «¿Deberías estar *enojada*? Quizá desilusionada. ¿Pero *enojada*? Especialmente ya que ella no te hizo nada». O sea, no me gritó, no usó lenguaje ofensivo, me siguió tratando bien —y después de otra pausa, Leticia prosigue—. Siento que me defraudó. Quisiera preguntarle, «¿Cómo puedes ser tan inteligente y pensar de este modo?».

Una persona que utiliza el enfoque empático en su pureza tendrá que dedicarle grandes espacios de tiempo. La escucha empática, como se aplica en el proceso MDI, puede fácilmente durar una o dos horas. Cuando los conflictos han sido intensos y han persistido muchos años, es necesario aún más tiempo. Una reunión preliminar suele no ser suficiente cuando las partes han estado involucradas en un conflicto intenso que ha perdurado muchos años. En el sentido positivo de la palabra, los buenos sentimientos *fermentan* entre una y otra escucha empática.

CÓMO RECONCILIAR LA ESCUCHA EMPÁTICA CON NUESTRO SISTEMA DE VALORES

A través de los años he leído numerosos libros sobre la escucha empática. Algunos de sus proponentes más distinguidos sugieren que no existe tal cosa como la verdad absoluta. Mi desafío, entonces, ha sido reconciliar tal postura con los resultados tan increíblemente positivos que se obtienen por medio de esta metodología. Lo que pasa es que me considero un gran proponente de la existencia de la *verdad absoluta*, de lo correcto e incorrecto y del bien y el mal.

Por ejemplo, Rogers no moraliza sobre lo que sus clientes comparten con él. Sin importar lo turbador que puedan ser los comentarios de sus clientes, Rogers les brinda una aceptación incondicional. Tampoco, en su defensa, trata con condescendencia a las personas que están lidiando con situaciones complejas, ni les dice que es normal sentirse de cierta manera. Cuando una clienta le contaba que ella odiaba a su madre

© iStockphoto.com/twohumans

El papel del tercero es ayudarles a los individuos a vaciar grandes esclusas de emoción, enojo, tensión, frustración y otros sentimientos negativos hasta que cada uno pueda pensar y ver las cosas más claramente.

y le gustaría verla muerta, Rogers escuchaba. Pronto, su clienta decía:

—Bueno… realmente… la verdad es que no la odio del todo. También la amo mucho y no quisiera que falleciera.

Por medio de varios transcriptos de sesiones de terapia entre Rogers y sus clientes, este patrón se repite. Cada vez, el cliente suele tomar decisiones sensibles, alejándose de sendas hirientes o

destructivas.[10] Basado en mis experiencias en lo mal que la gente escucha, sospecho que la mayoría se beneficiaría con la lectura de Rogers.

Pero volviendo a mi dilema, ¿cómo puedo reconciliar mis valores y creencias con la escucha empática? O, ¿qué hacer en aquellos casos en que las personas están completamente ciegas al sentido común más básico? Por ejemplo, ¿cómo debería responderle a la persona que confiesa que está deseosa de sentir el afecto de miembros de la familia o amigos del pasado pero que está haciendo todo lo posible para rechazarlos?

Después de mucho reflexionar he llegado a estas deducciones: (1) Cuando realmente se le escucha a una persona ésta suele derivar ponderaciones acertadas. Pero si sus presunciones siguen equivocadas, (2) por medio del proceso de escuchar, el que presta atención se ha ganado el derecho —o, ¿deberíamos decir obligación?— a *desafiar los puntos ciegos*.

Durante el proceso de la escucha empática, en la reunión preliminar en el marco de una aplicación de la MDI o EDN, las personas que se sienten escuchadas empiezan a darse cuenta de su contribución al conflicto. Para que este modelo de intermediación funcione, es necesario tener confianza en la naturaleza buena del ser humano. Tenemos que creer que los individuos, cuando tienen la oportunidad de reflexionar y reconsiderar, encontrarán el sendero necesario para dejar atrás la obscuridad. La MDI no funciona a no ser que las partes sean esencialmente buenas. Si no es así, es probable que otros modelos de mediación funcionen mejor.

Los *depósitos de buena voluntad* (es un concepto que explica que las personas son más aptas a aceptar las sugerencias que provienen de aquellos que también les han celebrado sus logros y no siempre están enfocados en sus fracasos) se llevan a cabo, en parte, al escuchar en forma empática. Estos depósitos son necesarios para que el mediador se gane el derecho a desafiar a una persona. Después de escuchar, las preocupaciones del tercero pueden abordarse calmadamente.

A pesar de todo lo que hemos dicho en este capítulo, durante el proceso de escucha empática es posible que se manifiesten

momentos en los que los valores del tercero sean incompatibles con los de una o más partes. Frente a esta situación, los terceros no deberían sugerir que la gente viole sus propios principios o valores, ni tampoco se puede esperar que el mediador sea amoral. Este tipo de desafíos puede ocurrir en la vida cotidiana. Si un compañero me cuenta que está pensando en serle infiel a su esposa, y si no reconsidera por su cuenta durante el proceso de ser escuchado, pienso que sería una gran falta de parte mía guardar silencio.

Existen momentos, entonces, en los que quienes prestan atención en forma empática tendrán que compartir sus sistemas de valores. Muchas veces la gente busca la ayuda de otro precisamente por respeto a sus valores. Uno de los grandes expertos en la escucha empática y el proceso de desafiar a los clientes, Gerard Egan, sugiere que el vivir bajo un sistema de valores quizá sea un requisito para poder desafiar a las partes,[11] un tema que examinaremos más a fondo en el próximo capítulo.

Resumen

Por medio del proceso de sentirse escuchado en forma empática, cada individuo involucrado en el conflicto puede controlar la dirección, paso y destino final de la expedición exploratoria. Las partes en discordia tendrán que hacer la mayoría del trabajo difícil. Sin embargo, no abandonamos a estas personas durante sus arduas trayectorias. La escucha empática permite a los que son los actores comprometidos a comenzar a escucharse a sí mismos. A medida que se prestan atención a sí mismos, empiezan a equiparse para escuchar a otros y resolver sus propios desacuerdos. El enfoque de la escucha empática le permite a los individuos afectados a distanciarse lo suficiente de los antagonismos para percibirlos con más claridad.

Hay un gran valor terapéutico cuando se presenta la posibilidad de pensar en voz alta y compartir una prueba con alguien dispuesto a escucharnos. Los que se destacan en el arte del buen escuchar tienen la suficiente autoestima y confianza en el proceso para oír a otro mientras comparte sus angustias —aun

cuando las soluciones no sean aparentes. Aún es más, no se preocupa por descubrir soluciones ya que éstas se le ocurrirán al interlocutor.

Parte del saber escuchar implica batallar conscientemente para mantener una mente abierta y evitar conclusiones preconcebidas. El tercero querrá analizar constantemente su estilo en cuanto a la escucha, asegurándose de mostrar interés, evitar ser sentencioso y permitir que las personas con la contrariedad sean las que dominen la conversación. Además, deberá estar satisfecho cuando las personas comienzan a hablar más detenidamente y a producir pausas espaciosas —estas son señas de que la persona que se desahoga se siente realmente acompañada y que está estudiando el asunto más profundamente.

CAPÍTULO 2—OBRAS DE CONSULTA

1. Rogers, C. R. (1951). *Client-centered therapy: Its current practice, implications, and theory*. Boston: Houghton Mifflin.
2. Nichols, M. P. (1995). *The lost art of listening: How learning to listen can improve relationships* (p. 111). New York: Guilford Press.
3. Benjamin, A. (1974). *The helping interview* (2nd ed.) (p. 21). Boston: Houghton Mifflin.
4. Benjamin, A. (1974). *The helping interview* (2nd ed.) (p. 21). Boston: Houghton Mifflin.
5. Nichols, M. P. (1995). *The lost art of listening: How learning to listen can improve relationships*. New York: Guilford Press.
6. Winslade, J., & Monk, G. (2000). *Narrative mediation: A new approach to conflict resolution* (pp. 126-128). San Francisco: Jossey-Bass.
7. Clegg, G.M. (2004). La historia terminada. *Liahona*, 28(5), 15.
8. Benjamin, A. (1974). *The helping interview* (2nd ed.) (p. 44). Boston: Houghton Mifflin.
9. Egan, G. (1986). *The skilled helper: A systematic approach to effective helping* (3rd ed.) (pp.199-200). Monterey, CA: Brooks/Cole.
10. Rogers, C. R. (1951). *Client-centered therapy: Its current practice, implications, and theory*. Boston: Houghton Mifflin.
11. Egan, G. (1986). *The skilled helper: A systematic approach to effective helping* (3rd ed.). Monterey, CA: Brooks/Cole.

3

Preparativos adicionales para la sesión conjunta


© iStockphoto.com/MichaelDeLeon

Las emociones negativas de las partes pueden ser disipadas a medida que se sientan escuchadas durante la reunión preliminar. Mientras que la escucha empática es un paso necesario para aprestar a los adversarios a dialogar durante la sesión conjunta, raramente es suficiente. El tercero suele jugar un papel activo en cuanto a la preparación de los individuos por medio de algunos pasos adicionales, los que desarrollaremos a continuación. Hemos separado estos pasos sólo por motivos de claridad conceptual ya que en la realidad varios pueden surgir al mismo tiempo. Entonces, la reunión preliminar —además de brindar un oído comprensivo— servirá para:

- Preparar una lista de temas para discutir
- Crear distancia de los sentimientos contenciosos
- Validar las proyecciones de identidad
- Permitir sentimientos positivos
- Desafiar los puntos ciegos
- Practicar por medio de la simulación
- Mejorar las comunicaciones interpersonales

PREPARAR UNA LISTA DE TEMAS PARA DISCUTIR

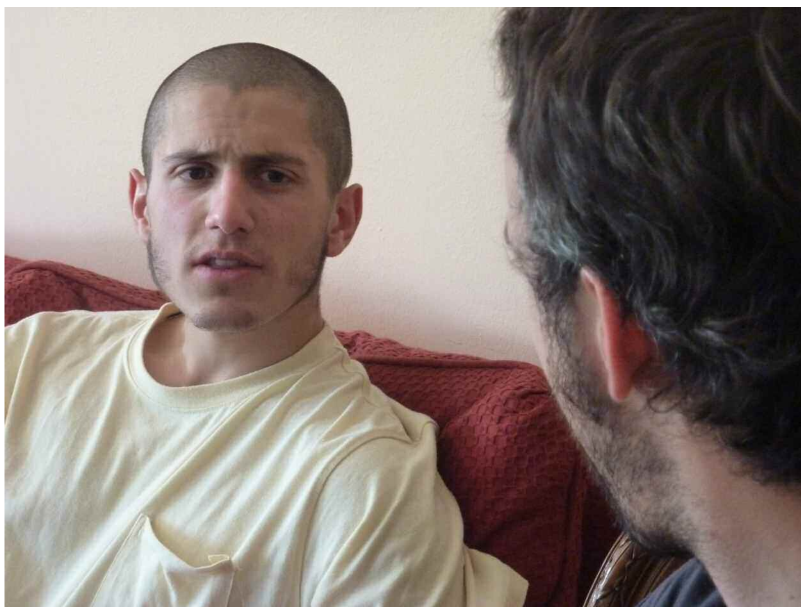
Además de escuchar durante las reuniones preliminares, los mediadores también toman apuntes. Cada tema que es de interés para las partes es anotado (tienden a coincidir bastante). Estas listas darán la propulsión al diálogo que se llevará a cabo durante la sesión conjunta. Aun temas muy delicados deben ser registrados a no ser que la persona que se desahoga pida lo contrario. A veces las partes no pueden imaginarse cómo conversar sobre estos puntos sin ofender. El mediador los puede ayudar a buscar las palabras adecuadas para abordar estos asuntos durante la sesión conjunta.

CREAR DISTANCIA DE LOS SENTIMIENTOS CONTENCIOSOS

Respecto de conflictos interpersonales arraigados, pareciera existir un patrón de conducta bastante común: las partes suelen estar sobredistraídas por la tensión de la disputa, les cuesta dormir y generalmente están considerando la posibilidad de abandonar el trabajo, matrimonio o amistad.

Algunas veces los individuos pueden negarse a reconocer que el conflicto les ha traído efectos negativos a sus vidas. Un gerente insistía en que se enojaba y explotaba pero que su resentimiento era pasajero. Reiteraba que no guardaba rencores después de dichos roces. Un poco más tarde, en la misma reunión preliminar, admitió que una reciente confrontación particularmente desagradable lo enfureció tanto que finalmente se enfermó por varios días.

Los terceros pueden ayudarles a los individuos a visualizar una vida sin la tensión creada por la contención destructiva. John



Durante la reunión preliminar, los mediadores toman notas de los temas que se deberán tratar en la sesión conjunta.

Winslade y Gerald Monk, en su libro *Narrative Mediation* (Mediación narrativa) argumentan que en teoría la gente tiene el albedrío para decir lo que quieran en una conversación. Sin embargo, en la realidad las partes sienten que sus respuestas están influenciadas por los comentarios de otros. Se sienten atrapados en un ciclo conflictivo.[1] Por cierto, los resultados de un sinnúmero de estudios relacionados con la psicología social demuestran que la gente tiende a reaccionar en formas predecibles a situaciones específicas.

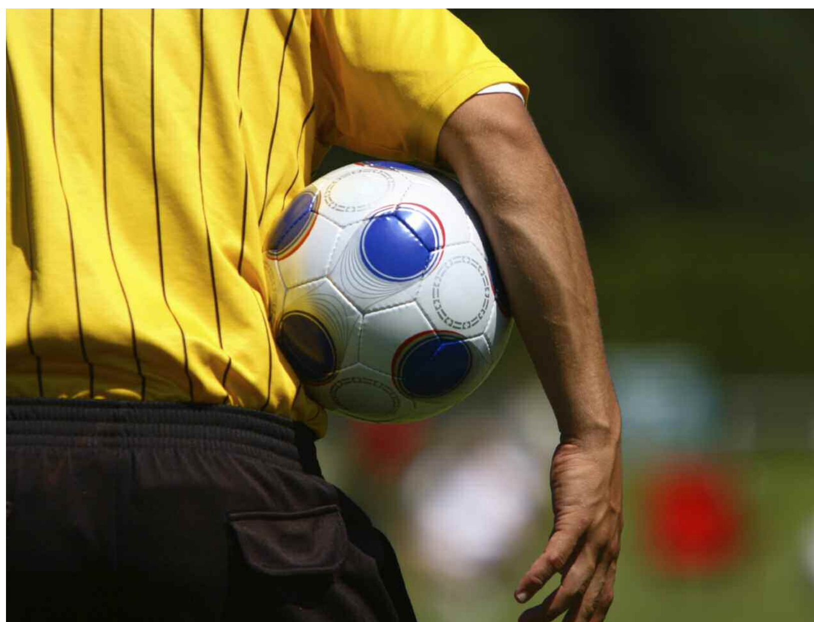
Los autores de *Mediación narrativa* suelen preguntarle a la gente cómo es que la disputa puede haberlos obligado a decir o hacer cosas que más tarde han lamentado. De esta forma, los mediadores pueden ayudar a los interesados a reconocer ciertas conductas negativas y al mismo tiempo salvar las apariencias y

lentamente comenzar a distanciarse de la narrativa saturada en antagonismos. Los contrarios pueden zafarse de la disputa por un lapso suficiente que les permita dejar de alimentar sus sentimientos negativos hacia el otro.[2]

En el libro *Crucial Conversations* (Conversaciones cruciales), aprendemos que la gente es adepta a construir relatos defensivos, o *cuentitos*, en milisegundos. Al prestarle atención a estas narrativas, tienden a crecer y volverse más complejas e ingeniosas. Cada descarga emocional, según los autores, está precedida por un relato.[3]

Por supuesto, estos conceptos relacionados con las autonarrativas han sido propuestos desde hace mucho tiempo: “La gente no se perturba por las cosas, sino más bien por el juicio

Parte del papel del tercero es el de ayudarle a las partes a reconocer la función defensiva y autojustificante que juegan los cuentitos.



que toman de las mismas" es un dicho del antiguo filósofo Epícteto. Más recientemente, el psicólogo Albert Ellis enseñó: "En gran manera lo que se siente está relacionado con lo que se piense y se puede cambiar la forma de pensar y por lo tanto la forma de sentir".[4]

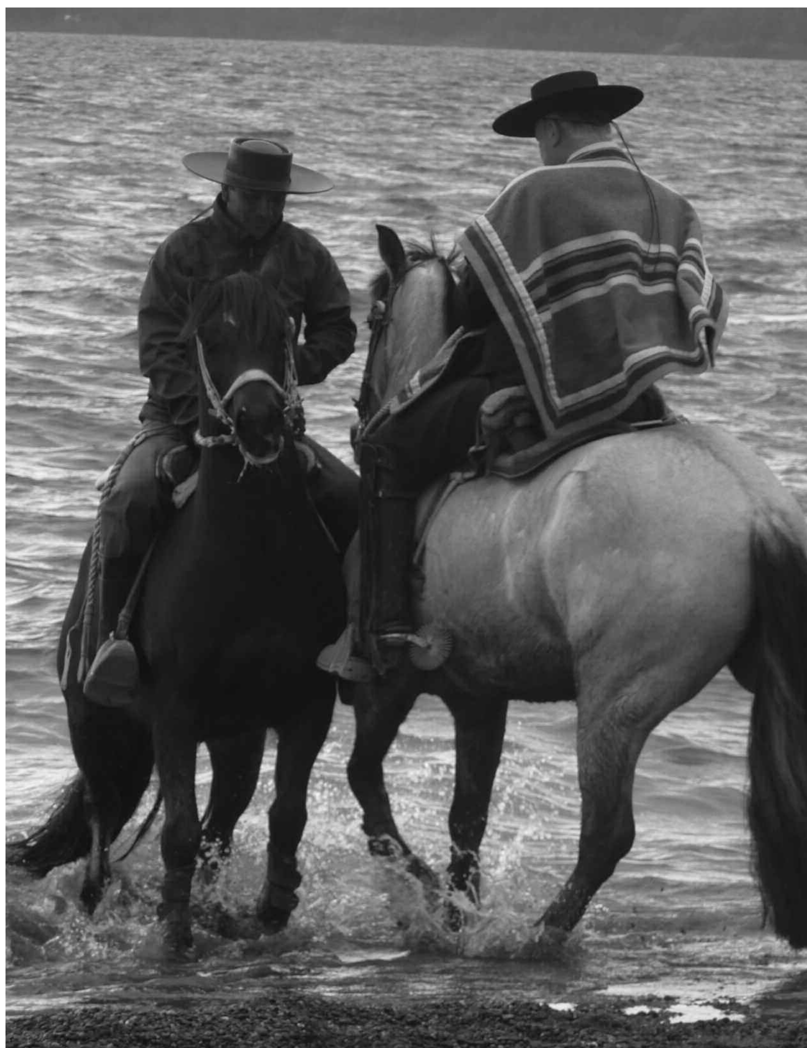
Parte del papel del tercero, entonces, es el de ayudarle a los individuos a reconocer la función defensiva y autojustificante que juegan tales narrativas. También les ayudan a los contrarios a buscar relatos alternativos —aquellos que den cabida a motivos menos perniciosos y posiblemente hasta honorables.

Hace unos años, cuando asistí a una reunión de capacitación para árbitros de fútbol, mi supervisor señaló que el sábado anterior uno de los árbitros se había equivocado al mostrar una tarjeta roja. Explicó algunas de las circunstancias relacionadas con ese partido. Me sentí aludido y me torné defensivo. Me acordaba perfectamente bien de los detalles del partido y me sentía justificado por mi proceder. Levanté mi mano para defender mi postura. El director me respondió calmadamente, «Gregorio, no estábamos hablando de ti».

Los autores de *Conversaciones cruciales* explicarían que no fue el supervisor de árbitros el que me hizo perturbarme, sino, en cambio, la narrativa que me conté para justificar mis acciones. El simple hecho de que me sentí compelido a crear tal relato debería haber sido una advertencia para mí. La autonarrativa me permitió fomentar emociones defensivas que a su vez resultaron en comportamiento negativo: me defendí cuando nadie me estaba atacando y me sentí perseguido por *el sonido de una hoja de un árbol movida por el viento*.[5]

VALIDAR LAS PROYECCIONES DE IDENTIDAD

Los individuos intentan *proyectar* una identidad de quienes son. Una persona puede considerarse un intelectual; otra un estudioso, un rebelde, un atleta, un folclorista, un amante de la naturaleza, una madre abnegada, un religioso, un perito en algún campo definido o un filósofo. Estas autoclasificaciones son parte de una serie compleja de rasgos que cada persona valora y se da a



Los individuos intentan cultivar una identidad de quienes son. Por ejemplo, una persona puede considerarse un intelectual; otra un atleta. Estas autoclasificaciones son parte de una serie compleja de rasgos que cada persona valora.

sí mismo. Responden a la pregunta, «En lo profundo de su ser, ¿quién es usted?».

Una parte esencial de la comunicación interpersonal atenta, explica Stella Ting-Toomey, es la validación mutua de tales proyecciones, por medio del proceso de la *negociación de identidades*. Ella sugiere que tendemos a construir vínculos de amistad con aquellos que parecen apoyar las proyecciones de identidad que intentamos proyectar.[6] No cabe duda que estas validaciones mutuas ayudan a construir la intimidad psicológica.

Charles T. Brown y Charles van Riper explican el concepto más ampliamente de esta manera: “El sentirnos aceptados requiere escuchar a otro como nos gustaría que nos escucharan a nosotros. Este [proceder] confirma al otro y por lo tanto el otro suele confirmarnos a nosotros, por lo que somos guiados a la autoconfirmación más penetrante. La autoaceptación y la aceptación del otro son, por lo tanto, interactivas”[7].

Aquellos que están involucrados en conflictos interpersonales arraigados suelen desvalorar las características de identidad valoradas por sus adversarios. Cuando los individuos han construido una relación basada en afirmaciones de validación, las disputas suelen afectar a las mismas en forma negativa. O sea, una o ambas partes intentan negarle a la otra lo que ya le han otorgado.

Por ejemplo, una socia solía elogiar a su colega al decirle que ella era muy artística. La colega valoraba esta afirmación. A través de los años estas dos fueron entretejiendo una linda amistad. Pero después de un roce contencioso, la misma socia le dijo a la colega que en realidad ella no era tan artista como se lo creía. Estas mujeres ni siquiera estaban discutiendo sobre el arte cuando se hizo el comentario.

La gente que en el pasado se ha sentido herida o manipulada por estas afirmaciones suele ser más lenta en aceptar elogios o proyecciones de validez de parte de otros. Esta situación puede ser superada con la ayuda del tercero, facilitándole y estimulando a las partes intercambiar por lo menos una pequeña medida de validación, aunque sea algo cautelosa.

La falta de validación mutua juega un papel trascendental en los conflictos interpersonales. Algunas de las experiencias más dolorosas son ataques contra la autoimagen o identidad valorada de una persona. Pero también puede incluir el rehusar a usar el nombre del adversario, hablarle, saludarle o aun mirarle. Cuando esta persona es confrontada por tal comportamiento, quizá tome una postura pasiva agresiva y diga que no existe ningún problema entre ellos. «No le digo nada malo. Simplemente no la miro ni le hablo. Ella no existe para mí».

La gente también suele proyectar aquellas cualidades personales que desean lograr. Cuando las debilidades son expuestas, algunas personas razonan que ya no vale la pena pretender más.

El hecho que nuestros amigos, colegas y familiares más cercanos e íntimos seguramente hayan visto nuestras debilidades, muchas veces hacen que dejemos de aparentar con ellos. Quizá pensemos: «Después de todo, ¡ya me conocen!». Un papel clave que ejerce el mediador es el de ayudarle a los contendientes a que vuelvan a preocuparse por las impresiones que dejan y así poder obtener una segunda oportunidad para fortalecer las relaciones.

El orgullo —especialmente cuando nuestras debilidades han sido expuestas— no nos permite reconocer que hemos obrado mal y dar los pasos necesarios para reconocer y rectificar nuestro comportamiento. Algunos prefieren no tener que pedir disculpas abiertamente e intentan hacerlo por medio de un cambio de conducta. Pueden pensar, «Quizá se den cuenta que estoy intentando comportarme mejor por medio de mis acciones». Pero se requieren ambas cosas: los hechos y las palabras. Por muy positivos que sean los cambios de conducta, un paso significativo es que la persona anuncie sus intenciones para evitar los malentendidos.

Un colega envuelto en una relación contenciosa empezó a llevar a cabo, según él, varios cambios positivos. Cuando estos cambios no parecieron ejercer ninguna alteración provechosa en su compañero, intentó otras transformaciones. A pesar de sus buenas intenciones, nunca le comunicó el motivo de sus cambios a su compañero. Durante la reunión preliminar, la otra parte



Varios factores pueden favorecer el éxito de una sesión conjunta mediada, pero quizá ninguno es tan decisivo como preguntarle a un adversario qué es lo que valora en el otro.

explicó que su adversario parecía medio neurótico y caprichoso, cambiando de personalidad día a día.

PERMITIR SENTIMIENTOS POSITIVOS

El proceso de reunirse con las partes le permite al tercero tomar una determinación informada en cuanto a si vale la pena proseguir con la metodología MDI, o usar un estilo de intermediación más convencional, o posiblemente recomendar el uso de un árbitro.

Bajo ciertas circunstancias se puede hacer más daño que bien al permitir que las partes se hablen en forma directa. No es el propósito de la mediación el proveer un lugar seguro para que los adversarios intercambien insultos. Para poder empoderar a las partes debe haber alguna esperanza —una ramita de olivos enterrada en el enojo, frustración y desesperación.

En el libro *The Promise of Mediation* (La promesa de la mediación), los autores sugieren a los terceros que estén atentos para reconocer *oportunidades transformativas*.[8] Esto es, los terceros deben estar alerta a cualquier elogio, palabra cariñosa, muestra de comprensión, el deseo de pedir disculpas o a aceptarlas. Los comentarios transformativos les ayudan a los contendientes a validarse mutuamente.

Las partes seguramente han tenido intercambios poco productivos. Cada uno ha tomado el papel de víctima o de agresor —o más probablemente se han alterado entre las dos. Seguramente ambos necesitan pedirle disculpas al otro. Aprender a pedir y a aceptar disculpas son habilidades esenciales de la negociación interpersonal.

Durante una reunión preliminar, un ejecutivo, casi sin darse cuenta, dijo algo muy positivo de su adversario:

—Algo que realmente valoro del gerente de ventas es que muestra orgullo en su trabajo, algo que realmente admiraba en mi padre.

El tercero sugirió que el ejecutivo compartiera estos sentimientos cálidos durante la sesión conjunta, pero éste se negó. Ya que la invitación a compartir dichos sentimientos había sido extendida en una forma apacible, permitiéndole al ejecutivo

retener control, éste elogió al gerente de ventas durante la sesión conjunta, pese a haber rechazado esta idea anteriormente.

Varios factores pueden favorecer el éxito de una sesión conjunta mediada, pero quizá ninguno es tan decisivo como preguntarle a un adversario *qué es lo que valora en el otro*. Esta consulta se hace durante la reunión preliminar después que los participantes hayan tenido la oportunidad de desahogar sus frustraciones. La gente es más apta a ver algo positivo en su contrario después de que se sientan comprendidos por el mediador. No es tan inusual que las partes saquen a luz estos puntos afables por su cuenta. Incluso, el tercero puede pedir permiso para compartir los detalles con el adversario durante el proceso de las reuniones preliminares.

Desde un punto de vista psicológico, este asunto es primordial. Las personas involucradas en conflictos interpersonales arraigados no sólo dejan de validarse mutuamente, sino que además suelen devaluar a su adversario y despojarles de todo vestigio de humanidad.

El rehusar a encontrar alguna cualidad positiva en otro es un reflejo de este fenómeno. Los individuos que alimentan estos sentimientos negativos deben *darse permiso* a permitirles a sus adversarios una pequeña medida de humanidad.

Sin algún grado de respeto mutuo, la MDI está destinada a desilusionar. En efecto, ante la ausencia de esta pequeña luz de esperanza, no vale la pena proseguir a la sesión conjunta. Y no es suficiente decir que la otra persona «siempre llega a tiempo», «maneja un vehículo bonito», «es atractiva» o «no huele». Si no hay algo significativo que una persona pueda valorar en otra, la sesión conjunta puede hacer más daño que bien.

Los mediadores frecuentemente notan que una de las partes suele ser más noble y generosa en cuanto a los comentarios afirmativos. Hace muchos años le pedí a un adversario que compartiera algunas características positivas sobre su antagonista. Cuando declaró que no las había, compartí los comentarios positivos que habían sido hechos sobre él. Me sorprendí que una vez más se rehusara a encontrar algo que pudiera valorar en la otra parte, especialmente después de escuchar algunas

observaciones tan positivas sobre él mismo. La mayoría de la gente desea aparecer como alguien razonable y justo ante el tercero.

—Bueno, pues, si no hay nada positivo que pueda decir sobre la otra persona, no vale la pena intentar una sesión conjunta para el manejo de conflictos —expliqué.

Sugerí un pequeño descanso después de lo cual nos sentaríamos a analizar las alternativas. Cuando volvimos a juntarnos, unos minutos después, quedé muy sorprendido ya que el individuo taciturno me estaba esperando con una larga lista de atributos positivos que tenía de su adversario.

Los conflictos suelen ensanchar nuestros puntos ciegos y reducir nuestra habilidad para pensar en forma racional y creativa.



Desde entonces he llegado a la conclusión de que si una parte no tiene nada positivo que decir de la otra, seguramente significa que no le he escuchado suficientemente. Tal individuo puede necesitar múltiples reuniones preliminares antes de estar preparado para la sesión conjunta. Este fue el caso entre Nora y Rebeca, los sujetos del estudio de casos extensivo que incluimos en este libro. Algunos conflictos, tal como el de Nora y Rebeca, han durado décadas. ¿Acaso es razonable suponer que después de sólo una escucha empática los antagonistas estarán listos para reunirse? Es esencial, entonces, antes de avanzar a la sesión conjunta, que cada parte tenga algo auténtico y positivo que valorar en la otra.

DESAFIAR LOS PUNTOS CIEGOS

Los psicólogos hablan de los puntos ciegos como aquella información que los individuos tienden a no reconocer sobre sí mismos. De joven, nadie me dijo que cantaba pésimo. Cuando llegué a saberlo, me resultó algo desconcertante. Ahora cuento el chiste que me hice rico porque la gente me pagaba para que no cantara.

Los puntos ciegos no nos dejan ver nuestras propias faltas. Muchas veces no podemos ver cómo nuestras acciones han contribuido a nuestras dificultades. Los conflictos suelen ensanchar nuestros puntos ciegos y reducir nuestra habilidad para pensar en forma racional y creativa.

Las personas involucradas en las disputas también tienden a hacer atribuciones falsas. Los contrarios frecuentemente excusan su propio comportamiento negativo mientras que al mismo tiempo les imputan los motivos más perversos a las acciones de otros. Mientras existan estos puntos ciegos nos inclinaremos a culpar a todo el mundo —menos a nosotros mismos— por nuestros predicamentos.

Durante el proceso de intermediación, cada parte necesitará afrontar una multitud de dificultades. A partir de la reunión preliminar los contrarios tendrán que lidiar con sus puntos ciegos. Si el tercero le ha prestado atención en forma empática a cada

individuo, típicamente los contrincantes reconocerán algunas de sus propias faltas.

Además, habrá una cierta cantidad de descongelamiento psicológico[9] que se lleva a cabo cuando la gente está dispuesta a ver otras posibilidades. Para emplear otra metáfora, mientras que quizá los adversarios no abran completamente las persianas, sí permitirán que penetre algo de luz. Como consecuencia, después de la reunión preliminar las partes empiezan a ablandar sus posturas hacia sus adversarios.

Si se pudiera otorgar el tiempo necesario, como lo hay en algunos modelos de la terapia, las personas podrían descubrir una gran parte de sus puntos ciegos sin que necesariamente se los señalice el que los escucha. La mediación no ofrece estas oportunidades habitualmente. Casos más complejos de la MDI y la EDN, sin embargo, tienden a desarrollarse a través de lapsos más extensos y el factor tiempo suele trabajar a favor del ablandamiento de las posturas más tenaces.

Tal como ocurre en la mediación, hay diversos enfoques hacia la terapia. A pesar de las similitudes entre ciertos tipos de terapia y la MDI, estas intervenciones no son iguales.[10] Los terapistas obtienen capacitación profesional especializada y períodos de tiempo más extensos para trabajar con los pacientes. Esta limitante temporal de la MDI obliga a que los puntos ciegos se deban abordar en forma más directa.

¿Qué significa, entonces, desafiar un punto ciego? Según Gerard Egan: “Desde un punto de vista más simplificado, la confrontación es un convite a examinar algún tipo de comportamiento autodestructivo, o que daña a otros, o ambos, y si resulta serlo, hacer los cambios [necesarios]”.[11] No es cualquiera el que pueda desafiar estos puntos ciegos. El que escucha debe ganarse el derecho a hacerlo,[12] al mostrar empatía y preocupación sincera.

El mediador debe cuidarse de los sentimientos de *transferencia psicológica*, en la cual algún comportamiento o fisonomía de una de las partes le haga recordar a una persona —o situación— molesta o agradable que ha vivido en el pasado. Si los asuntos de transferencia son vitales en la psicoterapia,



El capacitar y modelar estilos efectivos de interacción es un trabajo continuo para el mediador.

también lo son en la intermediación donde el tercero debe intentar la neutralidad. Es demasiado fácil que el tercero se deje llevar por experiencias vividas.

El mediador, entonces, puede introducir un desafío o reto sólo después que el individuo se siente comprendido. Bajo ninguna circunstancia se puede desafiar a una persona para satisfacer las necesidades del tercero. Ni tampoco puede estar basado en emociones o resentimientos que el mediador pueda estar albergando. Al contrario, el tercero sólo puede desafiar a la persona por la cual siente afectos positivos. Aún es más, los intermediarios deben estar dispuestos a acompañar a las partes a través del proceso doloroso de examinar comportamientos disfuncionales.[13]

Un ejemplo de un reto es pedir que el contrincante reflexione y se pregunte por qué la otra parte pueda estar reaccionando en forma negativa hacia él. Otro tipo de desafío —uno que examinamos en otra sección del capítulo— implica invitar a que un antagonista comparta las cosas que valora en la otra parte.

Egan señala que vale la pena “impartir los desafíos en forma tentativa, como una conjetura”.[14] He designado a este proceso como el uso del *martillo de miniatura* en contraste con la almádena (mazo o combo). Los retos delicados o suaves invitan a la reflexión; los ásperos o dominantes, a los sentimientos defensivos. La gracia del martillo de miniatura es que no le quita la responsabilidad al individuo involucrado en la disputa. Pero el de tamaño industrial, en cambio, actúa como un castigo en sí, lo que le permite a la persona descartar tanto el reto como al que lo extiende. Las personas que han sido desafiadas apropiadamente no siempre responden de inmediato. Pueden pasar horas, días o aun meses. El proceso de la fermentación positiva toma tiempo.

Una técnica de negociación, algo que usamos todo el tiempo, es la de pedir permiso para hacer una consulta.[15] El mediador, al usar esta estrategia, le deja saber al individuo que el asunto requiere un pensar más profundo y no una respuesta fácil.

Veamos un ejemplo de un reto que utiliza algunas de las técnicas que ya hemos considerado. Sara y su jefe, Nicolás, han estado involucrados en una disputa que ha tomado proporciones mayores. Nicolás se queja de que Sara está amenazando constantemente irse de la empresa. La primera vez que ella usó esta táctica, Nicolás hizo todo lo posible por complacerla. Ahora

se siente invadido por un gran resentimiento hacia ella. Las amenazas —tanto directas como disimuladas— suelen disminuir el poder de negociación del que las utiliza.

Nicolás valora el trabajo de Sara, pero su frustración ha llegado a tal punto que preferiría que ella dejara la empresa y no tener que escuchar sus amenazas constantes. Este podría ser un punto ciego para Sara. Aunque ella podría desahogarse extensamente en la reunión preliminar —en la que ha sido escuchada en la forma más empática— dudosamente llegará a darse cuenta de la naturaleza disfuncional de la amenaza como táctica para negociar. Nicolás le ha dado permiso al tercero a que comparta su preocupación con Sara. Tomamos el hilo de la conversación después que el mediador ha escuchado a Sara por algún tiempo. No es la primera vez, en la reunión preliminar de la EDN, que Sara menciona que quizá debería buscar otro empleo.

—Estoy tan cansada con este trabajo y le he dicho a Nicolás que quizá debería buscar un puesto nuevo —explica Sara con un tono que delata sus sentimientos de resignación y de angustia.

En vez de llamarle la atención a Sara en forma directa por su uso de amenazas, el mediador puede reconocer los sentimientos de frustración y eventualmente abordar el tema de técnicas de negociación.

—Sara, ¿me permite compartir una técnica de negociación con usted?

—¡Por supuesto!

—Una de mis responsabilidades es alistar a cada una de las partes para que pueda ir preparándose a enfrentar a la otra, a medida que vaya mejorando sus habilidades en cuanto a la negociación interpersonal. Podemos obtener mejores resultados al darle un marco adecuado a lo que queremos decir. O sea, la idea es encontrar la expresión correcta para que la otra persona pueda estar más receptiva a lo que queremos decir.

—Mmm.

—Las personas pueden dejar de escucharnos cuando decimos las cosas de cierto modo. Nicolás me contó, y él me dio permiso para compartir esto con usted, que él deja de prestarle atención cuando usted habla de buscar otro empleo —y bajando la voz dice suavemente—. O sea, él se siente amenazado.

—Pero, ¿cómo le hago saber que estoy tan frustrada?

—¡Magnífico! Eso es justamente lo que queremos hacer. Justamente, es muy importante que él comprenda la molestia que usted siente cuando, por ejemplo, él le pide sugerencias a todos menos a usted.

—Sí, eso, y otras cosas.

—¿Le parece que trabajemos juntos para encontrar la manera ideal de plantearle a Nicolás sus quejas? ¿En tal forma que él les dé más peso… y no las tome en forma defensiva?

Como puede verse en el extracto, el tercero no ha dado ninguna indicación que favorezca la perspectiva de Nicolás. Simplemente está invitando a Sara a que comparta su perspectiva de una manera más clara y efectiva, evitando las amenazas. Una vez que Sara comprenda que sólo se trata de reemplazar una táctica negativa con una más productiva, el mediador puede tomar el papel de Nicolás mientras que Sara practica varias alternativas para expresar sus sentimientos. Juntos, pueden intentar varias opciones hasta encontrar una que le agrade a Sara y que al mismo tiempo cumpla con los principios de la comunicación efectiva.

En resumen, el tercero, al escuchar atentamente durante la reunión preliminar, notará barreras emocionales que impiden la buena comunicación. Por este medio podrá ayudar a las partes a que también se preparen a desafiar al contrincante usando el *martillo de miniatura*.

Lamentablemente, habrá situaciones en las que el tercero necesite intervenir durante la sesión conjunta. Esto no es lo ideal, ya que el mediador corre el riesgo de aparentar favoritismo. Aun así, es posible intervenir sin alterar demasiado la normalidad del proceso recurriendo primero el martillo de miniatura. Esto ayuda a prevenir los sentimientos defensivos, además de permitir que las partes puedan guardar las apariencias.

Practicar por medio de la simulación

Después de escucharle a una joven, le pedí que imaginara que estaba hablando con su compañera de trabajo con la cual había estado involucrada en varios intercambios de palabras



Cuando los conflictos ultra difíciles han durado años, a medida que se aproxima el momento iniciar contacto o participar en una sesión conjunta, los sentimientos de dolor suelen reflorecer. Vale la pena recordarles a los participantes, en forma anticipada, que estas etapas son una parte normal del proceso.

desagradables. Cuando me contó la historia, inicialmente habló en forma muy calmada, mas su comportamiento cambió totalmente al imaginar que estaba confrontando a su colega. Su lenguaje corporal, la tensión de la voz y las palabras ásperas me sorprendieron. La transformación fue alarmante pero me permitió hacer algunas sugerencias útiles.



Después de la escucha empática, pienso que el simulacro es la herramienta más importante para mejorar el proceso de la intermediación.

En una empresa, los arrebatos de cólera de Martín, uno de los gerentes, eran bien conocidos, aunque éste había tratado de minimizar la seriedad de su problema. Como estrategia para dimensionar mejor la situación, una mediadora asistente tomó el papel del adversario.

—Martín —comenzó ella—, cuando te enojas conmigo, me gritas y usas garabatos… lo que me hace sentir mal.

—Oh, siento tanto haberle gritado y haberme comportado en forma grosera con usted —dijo Martín en forma sincera y conmovedora—. Pero…

—Una disculpa con un *pero* realmente deja de ser disculpa; más bien es una forma de justificarse —interrumpí a Martín cuando empezó a excusarse y poner condiciones para controlar su enojo.

—Mire, todos tienen su estilo —me dijo alzando la voz y revelando sentimientos de gran frustración—. Algunos pueden lidiar con los desacuerdos de una forma u otra. Yo soy un experto en la intimidación. Si no puedo usar esa táctica, ¿¡qué puedo hacer para que no me atropellen!? ¿Acaso debo decirle a la otra lo simpática que es sin abordar los temas de frustración que estoy experimentando?

—Estoy tan contento que me lo haya preguntado, Martín —le respondí calmadamente—. Justamente estoy aquí para eso. Para ayudarle a buscar formas positivas de decir lo que tiene que decir.

Uno de los propósitos de la reunión preliminar es el de capacitar a los individuos en cuanto a la mejor manera de presentar sus perspectivas para que sean escuchados. Cuando los terceros han desempeñado sus papeles correctamente durante las reuniones preliminares, las sesiones conjuntas pueden maravillarlos por sus resultados exitosos.

El caso antes mencionado de Martín ha estado entre los más difíciles que me ha tocado lidiar como mediador. Sin embargo, una vez que llegamos a la sesión conjunta, ambos gerentes hablaron casi sin intervención de mi parte. Se portaron extremadamente cordiales, atentos y amistosos, mostrando comprensión mutua. No tuve necesidad de interrumpir mientras negociaban sus diferencias, sino sólo para pedir clarificación sobre los acuerdos obtenidos. Aunque estos individuos no resolvieron su desacuerdo del todo en esa ocasión, continuaron su progreso después que terminó la intervención del tercero.

Después de la escucha empática, pienso que el simulacro es la herramienta más importante para mejorar el proceso de la

intermediación. O sea, el practicar cómo abordar cada uno de los temas antes de la sesión conjunta. Por medio de estas simulaciones se notan los escapes o filtraciones de sentimientos negativos. Durante estos simulacros, entonces, también podemos darnos cuenta si los individuos están preparados para la sesión conjunta.

Los simulacros, además, pueden ser grabados y las partes entonces logran verse y analizar su propio comportamiento disfuncional. El impacto positivo de estas grabaciones suele ser muy potente. El simulacro sólo nos permite vernos parcialmente mientras que en una grabación nos observamos en una forma más realista —parecido a la diferencia entre mirarnos en el espejo y ver nuestra foto.

CASOS MUY DIFÍCILES

Cómo hemos dicho, el enfoque de la MDI está diseñado para lidiar con los casos más complejos, incluyendo los que han durado décadas.

Después de varias reuniones preliminares el mediador puede fomentar —especialmente entre personas que han dejado de hablarse y no tienen ocasión de verse— a que se manden una carta por correo. Estoy sugiriendo cartas a la antigua, ¡con estampillas! (Las estampillas deben escogerse con cuidado para que no transmitan mensajes accidentales.) Quizás todavía no estén listos para la sesión conjunta pero sí puedan conversar sobre ciertos temas en forma positiva. Pueden mandarse algunos pequeños comentarios transformativos. No se trata de eliminar la sesión conjunta sino de acelerar la fermentación positiva. Es necesario esperar a que las partes estén listas para reconocer cosas positivas en la otra a pesar que no estén aprestadas para la sesión conjunta. Pienso que antes que el mediador haga esta sugerencia, éste debe haber logrado un alto nivel de confianza mutua con ambas partes. Escoja uno de los sujetos y propóngale la idea. Pídale que le muestre la misiva antes de mandarla y ayúdelo a corregirla. También motivará al recipiente de la carta a que le permita ver y corregir su respuesta antes que la envíe.



Los simulacros pueden ser grabados y las partes entonces logran verse y analizar su propio comportamiento.

Cuando los conflictos ultra difíciles han durado años, a medida que se aproxima el momento iniciar contacto o participar en una sesión conjunta, los sentimientos de dolor suelen reflorecer. Vale la pena recordarles a los participantes, en forma anticipada, que estas etapas son una parte normal del proceso.

Con algo de trepidación quisiera compartir otro concepto. Trepidación, ya que ojalá que el lector no use estos comentarios y sugerencias como una excusa para tomar atajos o descartar el sistema. Cuando las personas tienen trato diario o seguido —y

este contacto dificulta el avance— pueda ser necesario un proceso abreviado de intermediación MDI en la que haga uso de las reuniones preliminares pero quizás sea necesaria una sesión conjunta aunque las partes no estén completamente preparadas. Vale la pena limitar el número de temas por tratar para que los individuos puedan probar un pequeño triunfo. Después puede seguir el proceso por medio de otras reuniones preliminares y sesiones conjuntas. La mediación es tanto arte y ciencia y no siempre se pueden seguir las fórmulas.

MEJORAR LAS COMUNICACIONES INTERPERSONALES

El capacitar y modelar estilos efectivos de interacción es un trabajo continuo para el mediador. El objetivo es perfeccionar las habilidades de las partes para la negociación interpersonal. La carencia de habilidades para negociar tiende a ser la causal de incontables conflictos interpersonales. El Capítulo 4 es un escrito introductorio sobre el tema de las habilidades de *negociación interpersonal*. Ese capítulo —o su versión audio— puede ser bajado de http://www.cnr.berkeley.edu/ucce50/agro-laboral/7conflicto/ y distribuido sin costo alguno para sus clientes, estudiantes y otros interesados (ver página iv).

Los terceros pueden sugerirle a su clientela que se familiaricen con estos materiales antes de la sesión conjunta. Las partes tienden a identificar algunos estilos disfuncionales en otros. Podrán aprovechar estas herramientas mucho más si es que, en cambio, las usan en forma introspectiva para considerar si hay comportamientos que pueden mejorar en sus propias vidas.

Los mediadores también pueden ayudar a los individuos a aprender a formular preguntas, pedir clarificación, reflejar lo que se ha dicho, plantear los asuntos, evitar los sentimientos defensivos y debidamente desafiar a otros.

RESUMEN

Después de disipar la tensión emocional, los terceros pueden seguir ayudándole a las partes a prepararse para participar en la sesión conjunta. El escuchar en forma empática es una

herramienta fornida que permite reducir las emociones negativas, pero hay otras técnicas que también ayudan a crear distancia entre los individuos y sus sentimientos de antagonismo en cuanto a la disputa.

Todas estas herramientas les pueden ayudar a las partes a ver más claramente y comenzar a reconocer sus propias faltas y la forma en que han contribuido al conflicto. Con una buena medida de tacto y de delicadeza, los mediadores pueden ayudar a los contrincantes a ver sus puntos ciegos en sus estilos de comunicación y tácticas de negociación.

El mediador también escucha a las partes con la idea de eventualmente enseñarles a las personas a expresar sus puntos de vista en forma positiva. Sólo después que las personas son capaces de: (1) distanciarse lo suficiente del conflicto para ver algo positivo en el otro, (2) compartir sus ideas en forma eficaz y (3) escuchar atenta y analíticamente otros puntos de vista, será posible que los adversarios estén *empoderados* para negociar con éxito en la sesión conjunta. Si existen dudas vale la pena llevar a cabo otra serie de reuniones preliminares —y permitir la fermentación positiva— ya que estas ahorrarán tiempo a largo plazo.

Una de las funciones vitales del mediador en la reunión preliminar es capturar la esencia del conflicto y completar una lista de temas que serán discutidos durante la sesión conjunta. Cuando los adversarios están bien preparados significa que el tercero no tendrá que tomar un papel demasiado activo durante esta sesión.

CAPÍTULO 3—OBRAS DE CONSULTA

1. Winslade, J., & Monk, G. (2000). *Narrative mediation: A new approach to conflict resolution*. San Francisco: Jossey-Bass.
2. Winslade, J., & Monk, G. (2000). *Narrative mediation: A new approach to conflict resolution*. San Francisco: Jossey-Bass.
3. Patterson, K., Grenny, J., McMillan, R., & Switzler, A. (2002). *Crucial conversations: Tools for talking when stakes are high*. New York: McGraw-Hill.
4. Hunt, M. (2007). *The Story of Psychology*. Anchor Books, p. 675.
5. Levítico 26:36.

6. Ting-Toomey, S. (1999). *Communicating across cultures*. New York: Guilford Press.
7. Brown, C. T., & Van Riper, C. (1976). *The role of speech in human relationships*. In K. Giffin & B. R. Patton (Eds.), *Basic readings in interpersonal communication: Theory and application* (2nd ed.) (p. 166). New York: Harper & Row.
8. Bush, R. A. Baruch, & Folger, J. P. (1994). *The promise of mediation: Responding to conflict through empowerment and recognition*. San Francisco: Jossey-Bass.
9. El modelo *descongelar psicológico - cambio - volver a congelar* está basado en la teoría que las personas deben descongelar sus actitudes antes de que hacer cambios, como fue propuesto por K. Lewin (1947/1951) en *Frontiers in group dynamics*. In D. Cartwright (Ed.), *Field theory in social science: Selected theoretical papers by Kurt Lewin* (pp. 188-237). New York: Harper & Row.
10. Bradshaw, W. (1995). *Mediation and therapy*. En M. Umbreit (Ed.), *Mediating interpersonal conflicts: A pathway to peace* (pp. 237-250). West Concord, MN: CPI.
11. Egan, G. (1986). *The skilled helper: A systematic approach to effective helping* (3rd ed.) (p. 219). Monterey, CA: Brooks/Cole.
12. Benjamin, A. (1974). *The helping interview* (2nd ed.). Boston: Houghton Mifflin.
13. Eisenberg, S., & Delaney, D. J. (1977). *The counseling process* (2nd ed.) (pp. 100-112). Chicago: Rand McNally.
14. Egan, G. (1986). *The skilled helper: A systematic approach to effective helping* (3rd ed.) (p. 200). Monterey, CA: Brooks/Cole.
15. Rackham, N. (1999). *The behavior of successful negotiators*. In R. J. Lewicki, D. M. Saunders, & J. W. Minton (Eds.), *Negotiation: Readings, exercises, and cases* (3rd ed.) (p. 348). Burr Ridge, IL: Irwin.

Gregorio Billikopf, Universidad de California (gebillikopf@ucdavis.edu)

4

Negociación interpersonal


© Gregorio Billikopf, Half Dome, Yosemite National Park, 2005.

Aunque la sola idea de *negociar* suena intimidante, todos estamos negociando permanentemente. Actividades tan simples como saber esperar y tomar nuestros turnos en una conversación, o decidir quién saludará primero, involucra la negociación tácita. Algunos tipos de negociación pueden ser algo inconsciente, tal como mantener la puerta abierta para que la otra persona pase. Una cosa es negociar y otra es negociar en forma eficaz y creativa.

Donde haya opciones, existe el potencial para el desacuerdo. Estas diferencias, cuando se manejan apropiadamente, pueden resultar en interacciones y soluciones más ricas, efectivas y creativas. Lástima que sea tan difícil convertir, en forma consistente, estas diferencias en oportunidades.

A medida que pongamos en práctica las técnicas de la negociación interpersonal, obtendremos la confianza para lograr acuerdos y sobrellevar desafíos. Esta certidumbre puede llegar a ser contagiosa, lo que generará un círculo virtuoso.

Cuando tenía treinta años, no me fue difícil escalar el formidable granito de Half Dome, en el Parque Nacional de Yosemite, en California. La vista de la cima era espectacular. Veinte años después, dos de mis hijos, ya adultos, me acompañaron a la cumbre. Esta vez necesité más fe ya que la tarea era mucho más difícil. Yo me alentaba a mí mismo diciéndome que ya que lo había logrado una vez, ciertamente podría volver a hacerlo. Que era cosa de dar un paso a la vez. Que el poder de la mente triunfaría sobre la materia y lograríamos llegar a la cumbre. Hubo momentos en que dudé. Pero Andrea, mi hija mayor, solía alentarnos con una gran sonrisa y comentarios como, «¡Podemos lograrlo, adelante!».

Al poner en práctica estos conocimientos sobre la negociación en nuestras vidas, sabemos que eventualmente lograremos lo que buscamos: llegar a la cima y superar nuestros retos. Pero no se trata de llegar a la cumbre solos, sino que juntos con la persona con la cual estamos negociando —o resolviendo un conflicto. Claro que habrá momentos desafiantes; ¡ah, pero cómo vale la pena el resultado!

Las buenas nuevas sobre las diferencias de opinión y conflictos es que hay herramientas simples y efectivas para generar soluciones positivas y reparar relaciones que han sido dañadas por los roces. Pero no permita que la simplicidad de los conceptos obscurezca el desafío involucrado en llevarlos a cabo consistentemente.

El diálogo efectivo consiste tanto en escuchar como en hablar. Cuando surgen los desacuerdos es fácil oír sin escuchar. Mientras que interacciones positivas en algunas ocasiones ocurrirán en forma natural, deberán ser cuidadosamente planificadas la mayor parte del tiempo. Ciertamente la vida nos da cuantiosas oportunidades para practicar y mejorar.

Estas experiencias nos darán la confianza para escalar cumbres más difíciles en el futuro. Iniciemos la conversación, eso sí, al analizar por qué es que los conflictos pueden ser tan desafiantes.

PALABRAS COMBATIENTES: ¿CÓMO LLEGAMOS HASTA AQUÍ?

Dos hombres parecen estar conversando normalmente pero repentinamente se ponen a pelear. El más alto golpea fuertemente al otro. El agredido está sangrando de la boca. Ellos intercambian insultos adicionales y el hombre más alto se marcha sólo para regresar un instante más tarde. Se acerca sigilosamente y vuelve a golpear al otro con un par de puñetazos y después se aleja satisfecho.

Estos hombres se conocían, pero algo los estaba consumiendo. A pesar de la calma aparente antes del ataque físico, la ira había hervido mucho antes. ¿Cómo pasó de un desagrado a un acto de violencia? ¿Qué motivos tuvo el agresor para regresar y volver a golpear a su compañero otra vez? La mayoría hemos observado, leído u oído de situaciones peores que esta. El mundo que nos rodea suele estallar en violencia.

Todos hacemos o decimos cosas que posteriormente llegamos a lamentar. En una ocasión hablé con un individuo que añoraba recibir una palabra amable de su esposa, pero él se rehusaba a tomar la iniciativa a decirle algo cariñoso a ella. Se le podía ver el dolor en su mirada. Otra persona se ofendió cuando nadie le había dado motivos. Un joven compartió sus sentimientos de deleite después de vengarse de un amigo. Sólo después, cuando llegaba a su hogar, empezó a sentir remordimiento por lo que había hecho. ¿Por qué sucede que la gente puede tan fácilmente caer en el surco como una pelota de boliche desviada y no sea capaz de enderezarse y tomar la vía recta?

Rafael y Francisco

Rafael y Francisco son colegas que han permitido que el resentimiento y el antagonismo aumenten entre ellos a través de los años. Trabajaban en un negocio dedicado a las cabalgatas. Yo he conocido a estos hombres por un largo tiempo y los considero individuos amables y atentos —cuando no están uno cerca del otro.

Hoy, Rafael y Francisco están entre los líderes de un grupo de jinetes que cabalgarán toda una semana a través de las majestuosas montañas de los Andes entre Chile y Argentina.

Como de costumbre, cada uno estaba tratando de hacer alarde de sus habilidades ecuestres y conocimiento sobre los equinos. Pedro, uno de los turistas, hace una pregunta inocente acerca de los bridones. Rafael es el primero en responder a la consulta pero Francisco se burla de él.

—Aquellos que han pasado suficiente tiempo cerca de los *caballos* reconocen... —manifiesta Francisco con un tono sarcástico, pronunciando la palabra *caballos* en una forma más grave.

Con estas palabras, Rafael ha sido excluido del club; su opinión ha dejado de tener valor, si en algún momento la tuvo. Todos sienten vergüenza ajena por estos jinetes. Rafael ha perdido prestigio frente a la gente que estaba tratando de impresionar. Intenta proteger su reputación y su amor propio.

—Pancho, eso es gracioso —Rafael dice sarcásticamente—. ¿Desde cuándo eres *tú* el gran equitador?

Varios jinetes se ríen. Pero el momento de gloria que disfruta Rafael es de corta duración. Si el objetivo de Rafael es salvar su amor propio, lo último que quisiera hacer es involucrarse en un intercambio verbal con Francisco. Rafael tiene poca probabilidad de tener éxito. Francisco conoce todos los botones que hay que oprimir para obtener una reacción de su rival.

En el calor de la batalla es difícil vernos como somos vistos por otros. O, quizá peor, no nos importa, porque estamos suficientemente investidos en la contienda como para sentir que debemos minimizar nuestras heridas. Queremos asegurarnos que el otro tipo esté lastimado tan gravemente como nosotros. Si el barco está por hundirse, «¡Muy bien, que se hunda pues, siempre que naufrague con ambos!». Tales actitudes sólo ayudan a intensificar el conflicto.

En la cabalgata, los ataques sutiles se transforman cada vez más directos. Cuando Rafael, en su desesperación, hace un comentario frívolo, Francisco no pierde tiempo en echárselo en cara con un sarcasmo pesado y calculador:

—Trataré de recordar eso la próxima vez que monte *mi mula*.

A uno le da la impresión de que Francisco es un provocador frío y manipulador. Francisco nunca eleva su voz. No tiene por



El diálogo efectivo consiste tanto en escuchar como en hablar.

qué. Sus habilidades verbales son vastamente superiores a las de Rafael. El domador de leones en la jaula con un león. El león furioso ruge para la muchedumbre en el circo.

Durante una pequeña calma en la tormenta, Rafael consigue reenfocarse y lidiar en forma brillante sobre un asunto, dejando a un lado la controversia con su contrincante. Varios jinetes le están escuchando atentamente y parecen estar impresionados. Pero Rafael no es capaz de resistir la tentación y sucumbe al hacer un comentario sarcástico acerca de Francisco. Rafael podrá ser un león, pero Francisco lo aplasta como a un ratón insolente y lo deja retorciéndose de dolor.

Otro guía trata de suavizar la situación, pero sólo consigue agravar las cosas. Rafael ahora empieza a dirigirse a los jinetes que están suficientemente cerca como para escucharlo, e ignora a Francisco. Pero la frustración ha cobrado su cuota. La voz de Rafael está resquebrajándose y traicionando sus emociones en

tanto relata heridas del pasado y la historia del conflicto. Rafael ahora empieza a usar algunas vulgaridades, lo que está fuera de lugar en la cultura local. Al hacerlo, sólo termina por brindarle a Francisco munición para la contienda. Desde el inicio este no ha sido un enfrentamiento parejo.

Entre más trata de reparar su amor propio herido, más rápido la arena movediza del pantano va sepultando a Rafael. El tono de voz de Francisco continúa frío y calculador. El domador de leones sabe que el león lo atacará y está tratando de provocar el espectáculo.

El siguiente comentario de Rafael sorprendió a todos. Anunció que le habían ofrecido un trabajo similar en un lugar distante hacia el norte, donde sería mejor valorado. Y eso es lo que Rafael había querido desde el principio —sólo un *poquitito* de aprecio.

Francisco se burla de él. El león está listo para arrojarse sobre el domador. Está enojado y rugiendo. La multitud observa con asombro. ¿Se ha vuelto loco el domador? Rafael, colorado, se para sobre sus estribos para hablar. Los jinetes que estuvimos presentes ese día nunca habíamos visto, ni olvidaremos, el lenguaje degradante y profano que brotó de los labios de Rafael. En seguida, Rafael le dio un tirón a las riendas de su animal y cabalgó hacia atrás, donde se encontraba un grupo diferente de jinetes quienes no habían oído la conversación previa.

El león atacó al domador y el domador ganó. Pero esperen, ¿ganó realmente? ¿Son acaso los leones los que siempre son derrotados y los domadores siempre los que triunfan? A corto plazo, estos dos hombres perdieron el respeto que tanto añoraban. Es difícil medir las pérdidas a largo plazo.

En la mayoría de los conflictos la gente involucrada sufre de una momentánea (y a veces *no* tan momentánea) inhabilidad de considerar las consecuencias. En el momento de la ira, están dispuestos a pagar cualquier precio que parezca necesario. El orgullo desplaza a la prudencia.

Los orígenes de los conflictos pueden ser tan variados que sería difícil catalogarlos. Algunas fuentes comunes de conflictos incluyen el desacuerdo, la percepción de injusticia, los celos, la envidia, los malos entendidos, la comunicación deficiente, la victimización, y la represalia —casi todos hijos del orgullo.

La contención

En los círculos académicos se habla mucho de que el conflicto es algo positivo. La definición de *conflicto* es una diferencia de opinión. Estas diferencias de opinión pueden ser muy provechosas cuando se conversan y no se esconden. Pero cuando no sabemos lidiar con nuestros desacuerdos, el desenlace suele ser la *contención*. La contención crea un sentido de distancia psicológica entre la gente por medio de sentimientos de aversión, antagonismo enconado, competencia, enajenación e indiferencia. Inclusive, la mayoría de la gente piensa que un *conflicto* es algo perjudicial, ya que justamente la palabra lleva la connotación de un desacuerdo en el que existen sentimientos de contención.

Entre paréntesis, la *negociación* y la *resolución de conflictos* son dos especialidades académicas altamente relacionadas, pero que generalmente cada una tiene sus propios especialistas y literatura especializada. Una de las principales diferencias entre ambas, es el factor *contención*, o estos sentimientos negativos que se añaden a las discrepancias.

Al enfrentar a un desafío, el cerebro humano es capaz de acumular una gran cantidad de información, analizarla rápidamente y obtener la aparentemente "mejor solución". Se descartan las opciones indeseadas. Si alguien va manejando en la carretera, por ejemplo, y otro vehículo está por entrar a la pista, el conductor tiene varias opciones —algunas mejores que otras. Entre las alternativas el conductor puede (1) moverse de una pista a la otra, (2) reducir la velocidad, (3) aumentar la velocidad o (4) mantener la velocidad y dejar que el otro vehículo se las arregle como pueda. Si el conductor desea evitar un accidente, eso sí, no puede tardar mucho en hacer esta decisión. Ciertamente, no tiene tiempo para conversarlo y debatirlo con el resto de los pasajeros. Por suerte que, como dijimos, nuestro cerebro generalmente funciona bien cuando necesitamos decidir este tipo de cosas de manera apresurada.

Desgraciadamente, muchas veces estamos demasiado dispuestos a aceptar la primera solución que parezca funcionar en vez de aquellas realmente creativas. Mientras que algunas

decisiones signifiquen ponderada consideración, e incluso hasta la agonía, resolvemos otras instintivamente.

La mejor solución se convierte entonces en nuestra *postura* en el asunto. Nuestras necesidades, intereses y temores juegan una parte vital en el proceso de establecer una postura. Varios enemigos se combinan para crear la contención:

- Nuestro primer enemigo es el deseo natural de querer ser el primero en *explicar nuestro punto de vista*. Después de todo, razonamos, si ellos comprendiesen nuestra perspectiva, llegarían a la misma conclusión.
- Nuestro segundo enemigo es nuestra *ineficacia* para escuchar. Escuchar requiere mucho más que callar en espera de nuestro turno. Involucra un esfuerzo real para comprender otras perspectivas.
- Nuestro tercer enemigo es el *temor*. Temor de no salir con la nuestra. Temor a perder algo valorado. Temor de hacer el ridículo o perder prestigio. Temor a la verdad —que quizá estemos equivocados.
- Nuestro cuarto enemigo es la presunción de que *uno de nosotros tiene que perder* —que las diferencias sólo pueden ser resueltas competitivamente.

Cuatro soluciones débiles

Con frecuencia presumimos que un desacuerdo no tiene una solución mutuamente aceptable. Ciertamente, enfrentar los problemas no es fácil. Confrontar adecuadamente un asunto requiere (1) la posibilidad de exponernos al ridículo o al rechazo, (2) reconocer que quizá hemos contribuido al problema, y (3) tener la disposición para cambiar.

Cuando nos vemos envueltos en un conflicto, solemos reclutar a otros para que apoyen nuestra perspectiva y así no tener que enfrentar el asunto en forma directa con la persona afectada. Una vez que ya hemos obtenido el apoyo de los amigos, nos sentimos justificados en nuestra conducta y solemos ponerle menos empeño a la resolución del desacuerdo.

Por cierto, colegas simpatizantes o amigos tienden a coincidir con nosotros. Esto ocurre en gran parte porque ven el conflicto y



Nuestros amigos tienden a encontrarnos la razón. Esto ocurre en gran parte porque ven el conflicto y las posibles soluciones desde nuestra perspectiva. Después de todo, escucharon el cuento de nuestra boca.

las posibles soluciones desde nuestra perspectiva. Después de todo, escucharon el cuento de nuestra boca.

Sin importar si estamos tratando con miembros de la familia, amigos, conocidos o colegas, tarde o temprano surgirá algún desafío. Normalmente no nos faltan las palabras al interactuar con miembros de la familia u otros con los que tengamos contacto extendido. Los patrones de comunicación con estos seres más cercanos, eso sí, no siempre son positivos; frecuentemente resultan predecibles e inefectivos.

En el caso de interactuar con desconocidos, es común que mostremos nuestro mejor comportamiento. En nuestro afán por mantener las apariencias preferimos callar cuando las cosas no

van bien. Podemos soportar por mucho tiempo antes de atrevernos a plantear un asunto. Esto ocurre especialmente durante lo que comúnmente llamamos el "período de cortejo". En lugar de decir las cosas directamente, a menudo intentamos insinuarlas.

Encontramos que es más fácil barrer los problemas bajo la alfombra psicológica, hasta que llegamos a tropezarnos con el montón de molestias. Las lunas de miel tienden a terminar. En algún momento "la conducta de cortejo" queda a un lado. Después de esta transición puede que nos sea demasiado fácil decirle a nuestro cónyuge, colega o amigo, exactamente cómo debe mejorar.

Ser sensibles a cómo afectamos a otros es una gran virtud, siempre y cuando esta misma sensibilidad no nos conlleve a ofendernos fácilmente. En cambio, podemos encontrar salidas constructivas para disipar la tensión (p. ej., el ejercicio, la música, la lectura, un acto de servicio al prójimo o incluso una noche de buen dormir). Peor es aparentar tranquilidad mientras que nuestro resentimiento crece.

Las desavenencias no resueltas amenazan arrollar cualquier sentimiento de autoestima que pudiésemos poseer. Pocas son las personas que puedan jactarse de una autoestima tan alta que no pueda ser desinflada por las disputas. Al encontrar personas que estén de acuerdo con nosotros, falsamente elevamos nuestra autoestima. Pero sólo construimos sobre la arena.

A medida que disminuye nuestra autoestima, somos menos capaces de lidiar con nuestros desacuerdos en forma positiva. La necesidad constante de compararnos a otros es una señal que nuestra autoestima está decaída. Es fácil confundir la autoestima con la vanidad y el orgullo.

La autoestima estará construida sobre una base más firme a medida que aprendamos a lidiar efectivamente con los conflictos. En español hay dos palabras relacionadas, la *autoestima* y el *amor propio*. La segunda de éstas está relacionada con la falsa autoestima (p. ej., cuando hablamos de *herir el amor propio*). A medida que aprendamos a negociar nuestros desacuerdos exitosamente podremos fortalecer nuestra autoestima genuina.

Requiere más habilidad, esfuerzo y compromiso —pero a corto plazo más tensión— afrontar nuestros retos en forma directa. En lugar de sostener un diálogo auténtico, a menudo gravitamos hacia otros métodos menos útiles de abordar el manejo de disputas. Contendemos (o competimos), cedemos, evadimos o encontramos un compromiso débil.

La competencia

Un hombre va sentado en su compartimiento del tren mirando el sereno paisaje ruso. Dos damas entran. Una sostiene un perro en sus faldas. Las mujeres miran al hombre con desprecio, ya que él va fumando. Desesperada, una de ellas se levanta, abre la ventana, toma el cigarro de los labios del ofensor y lo lanza hacia fuera. El hombre permanece sentado por un momento. Después procede a reabrir la ventana, toma el perro del regazo de la mujer y lo lanza hacia fuera por la misma. No, este no es un relato del periódico de hoy; más bien es una escena de la novela del siglo XIX, *El idiota*, de Fíodor Dostoievski. La seriedad y la frecuencia de la violencia laboral, doméstica, deportiva y de todo tipo parecen estar aumentando en forma desenfrenada.



© Gregorio Billikopf, tomada desde el tren, Rusia, 1993

En términos simples, competir significa que una persona se salga con la suya. O al menos así parece en un principio. A largo plazo ambas partes terminan perdiendo. Por ejemplo, poco beneficio se obtiene al conseguir un maravilloso contrato si el margen de ganancias que le deja a la contraparte es tan pequeño que quiebra antes que concluya el negocio.

La competencia tiende a enfocarse en un episodio en particular, y no en la viabilidad de la decisión a largo plazo; en la meta presente, en vez de la relación interpersonal duradera. Un



Requiere más habilidad, esfuerzo y compromiso —pero a corto plazo más tensión— afrontar nuestros retos en forma directa.

funcionario jubilado se jactaba que cuando estaba en plena actividad laboral sus subordinados pronto aprendieron que él «No siempre estaba en lo correcto; pero *siempre* era el jefe». Aunque quizá obtuvo la obediencia de sus subalternos con estas tácticas, dudo que haya conseguido el compromiso de su gente. Los perdedores con frecuencia mantienen rencores y encuentran maneras de cobrarlos.

¿Acaso una empresa no debería intentar obtener el mejor precio para los materiales de insumo? u ¿Obtener el mejor arreglo posible cuando compra nueva maquinaria? ¿Qué hay de las situaciones únicas en las que nunca volveremos a ver a una persona? Detrás de estas preguntas se esconden algunos asuntos bastante profundos. Indudablemente, hay ocasiones en las que negociamos con la idea de obtener los mejores resultados posibles. En algunas culturas, la gente se ofende si paga el precio que piden sin regatear.

Todos hemos escuchado el cuento del hombre que llegaba atrasado a una entrevista laboral. Le cortó el paso a una mujer que estaba esperando su turno para estacionar. Le ganó el lugar de su vehículo. Cuando ella se ofendió y le gritó, él le contestó en forma grosera y la dejó enfadada mientras que él corría hacia su cita. El tipo se sintió satisfecho ya que llegó a la oficina antes de que se presentara el ejecutivo que lo entrevistaría. Pero su gozo no fue duradero. La persona a la que esperaba resultó ser aquella mujer a la cual le acababa de quitar el estacionamiento. Hay veces, entonces, en que pensamos, equivocadamente, que no volveremos a tratar con alguien.

El ceder

Ceder involucra concesiones unilaterales a costa de la persona que está cediendo. La gente es más propensa a ceder cuando siente que existen pocas posibilidades de ganar o si el asunto es más importante para la otra persona que para ellos.

Hay ocasiones en las que el ceder es una virtud, pero no siempre. El ceder continuo puede significar que la persona deje de preocuparse. No hay nada de imprudente en el ceder ocasional durante una transacción de negocios, o un ceder balanceado entre cónyuges, o incluso el ceder frecuente de un niño hacia sus padres o maestros. Sin embargo, podemos reconocer dos tipos de ceder que son preocupantes: (1) cuando se dice que *sí* hoy y significa vivir con resentimiento *mañana*; o (2) repetidamente aceptar soluciones débiles por evitar un desacuerdo a toda costa. En estos casos, no es una virtud ceder. Cuando la gente deja de sentir interés, se distancian física o emocionalmente.

La evasión

El evadir las dificultades debilita las relaciones ya frágiles. Enviar a otra persona a entregar un mensaje, para no tener que enfrentar una situación, es un forma particularmente dañina de evadir los conflictos.

Hay veces que el silencio es confundido con la evasión. He observado muchísimas situaciones en las que un individuo se demora en contestar, y por eso mismo se ofende la persona que le hizo la pregunta. En algunos de estos casos, me pareció que el cuestionado estaba por hablar pero simplemente no se le dio el tiempo suficiente para reflexionar.

El no saber cómo contestar sin ofender es un motivo que nos puede llevar a guardar silencio. Ciertamente, callar puede ser hiriente, también. Sugerir que el diálogo se lleve a cabo más tarde, bajo circunstancias menos emocionales, puede ser muy útil —siempre y cuando no sea una táctica de evasión en sí. Hay aquellos que usan expresiones tal como «¡Veremos!», cuando lo que están diciendo es «No quiero hablar sobre el tema». Tampoco tienen intención de abordar el asunto más tarde.

El compromiso

Las concesiones recíprocas, donde ambas partes ceden algo, representan el compromiso. Estos arreglos pueden consistir en un acuerdo entre dos posibilidades (p. ej., entre ir a visitar a la tía Clotilde por media hora, como lo desea Julio, o por dos horas, como lo espera Juana, su esposa); otros podrían significar alternar al beneficiario (p. ej., hoy cenaremos en el restaurante chino que tanto te gusta y la próxima semana en la parrillada que me gusta a mí). Algunos asuntos se prestan más al compromiso que otros.

Los compromisos ciertamente conllevan una dosis de buena voluntad, además de confianza en la otra persona y madurez, pero no demanda mucha creatividad. El término *compromiso* ha llegado a tener connotaciones algo negativas. Estas concesiones mutuas suelen ocurrir prematuramente, antes que el desafío sea bien comprendido y opciones más creativas consideradas.

Dos hermanas discutían sobre quién se quedaría con la única naranja que quedaba. Estas llegaron a un acuerdo y la dividieron

en dos. Una se comió su mitad y tiró la cáscara; la otra, quien estaba involucrada en un proyecto gastronómico, ralló la cáscara y se deshizo del resto.[1]

Cuando nos enfrentamos con un desacuerdo, ¿hacia cuál de estos cuatro métodos solemos inclinarnos: la competencia, el ceder, la evasión o el compromiso? Es durante la juventud que empezamos a desarrollar algunas técnicas incipientes para lidiar con las relaciones interpersonales y el manejo de los conflictos, pero a medida que vamos madurando, necesitamos mejorar la forma que abordamos estas cosas. A continuación consideramos comportamientos que nos pueden ayudar a mejorar nuestras relaciones interpersonales.

LAS RELACIONES INTERPERSONALES

Las habilidades interpersonales desempeñan un papel importante en el desarrollo y mantención de la confianza y los sentimientos positivos relacionados con el trato que tengamos con otros. Estas también forman el cimiento para desarrollar habilidades de negociación interpersonal creativas.

Ritos sociales

La unidad más básica de una sana interacción humana es la *caricia psicológica* —una palabra o gesto para hacerle saber a otro que nos hemos percatado de su presencia y la valoramos. El intercambio mutuo de caricias psicológicas es un *rito* común que forma parte de los saludos preliminares, algo que ocurre antes de conversar sobre algún negocio o tema. Estos nos ayudan a mostrar que valoramos los sentimientos del otro. La expresión *caricia psicológica* connota un contacto íntimo, tal como el de un recién nacido que es acariciado, pellizcado, o al que se le dan palmaditas de cariño.[2]

Cuando era un adolescente le pedí a uno de los campesinos que trabajaba en nuestro predio agrícola que ensillara mi yegua e hiciera una serie de otras cosas que necesitaba. Él me contestó con un simple, «¡Buenos días!». Pasé bastante vergüenza pero nunca he olvidado la reprensión. Me quedó claro que me estaba diciendo, «No soy su tractor o su caballo, ¡soy una persona!».

Los adultos generalmente no vamos repartiéndonos pellizcos o palmaditas (excepto en el campo deportivo), pero podemos estrechar las manos, hacer señas, o saludar. Una gran parte de estas caricias se llevan a cabo por medio de la comunicación verbal o del lenguaje corporal. Ejemplos de esto son los ademanes, sonrisas, miradas de comprensión, saludos e incluso un envío de flores.

Entre cónyuges, las caricias físicas son una forma importante de mostrarse interés y cariño. Las caricias físicas entre amigos o conocidos pueden incluir poner una mano sobre el hombro, codo o espalda de otra persona. Dentro de nuestra cultura latina también se conserva el beso en la mejilla —aunque existen variaciones entre los países.

Las personas, sin embargo, pueden incomodarse o molestarse con algunas caricias psicológicas físicas. Una joven comentó que un conocido confundió unas palmaditas de aprecio que ella le brindó por un interés romántico. A sí mismo, un hombre confundió las intenciones de una joven juguetona (que le había echado agua en una ocasión y tomado de la camisa en otra).

La gente puede abrigar resentimientos hacia los contactos físicos, no sólo por tener connotaciones sexuales en ciertos contextos, sino que además muchas veces representan una muestra de superioridad. Mario, uno de los gerentes de la empresa, solía poner su brazo sobre los hombros de María del Carmen y las otras jóvenes trabajadoras de la empresa. El día que María del Carmen puso *su* brazo sobre los hombros de su jefe, él se sintió visiblemente incómodo. Como resultado, Mario cesó esta práctica desagradable.

En cuanto a caricias físicas, podemos tener diversos sentimientos dependiendo de la situación y personas involucradas. Cuando estas caricias provengan de un individuo podemos sentir apoyo o consuelo, pero resentimiento cuando brota de otro.

Las personas tienen una necesidad tan grande de percibir la atención de otros, que habitualmente prefieren sentir atención negativa a ser ignoradas. Intente imaginar lo incómodo que sería encontrarse con un amigo íntimo que no ha visto desde hace



Hay veces que el silencio es confundido con la evasión. Esto suele ocurrir cuando la persona no ha tenido suficiente tiempo para reflexionar.

varias semanas y no poder saludarlo ni por gesto o palabra. Del folclor argentino me gusta el dicho, «Cuando dos se quieren bien, de una legua se saludan»[3].

Lo opuesto a la caricia psicológica es actuar como si la otra persona no existiera; o sea, el desairar, hacerle el vacío, tratar con frialdad, dar vuelta la cara, o ningunear.

Algunas caricias psicológicas pueden ser algo *neutral*, que no comprometen, tal como «ya veo». Otras pueden demostrar más apoyo o interés: «Me contaron que su hija se casa, ¡qué

fabuloso!» El lenguaje corporal y tono de voz juegan papeles importantes al fijar la intensidad del intercambio. Generalmente, cuando dos individuos se conocen bien y no se han visto durante algún tiempo, o cuando ha habido una catástrofe u otra circunstancia especial, se esperan caricias psicológicas más intensas.

Otras veces la mayor intensidad de una caricia psicológica puede compensar por su brevedad. Por ejemplo, podremos entender que una circunstancia especial amerite un intercambio más extenso, pero quizá no sea posible en el momento. Un vecino podría darle una entusiasta bienvenida a un amigo que regresa de vacaciones, «¡Hola, Mario! Qué gustazo de verlo. ¡Me tendrá que contar todos los detalles de su viaje esta tarde! Voy de carrera antes que cierre la tienda». Este saludo es acogedor y simultáneamente reconoce que falta más.

Un cambio drástico en la duración o intensidad del intercambio social sin una razón aparente, especialmente un acorte, puede afectar el autoestima de la otra persona o introducir sospechas que algo negativo está ocurriendo.[4]

Las caricias sicológicas —tal como el contacto visual u otras formas sutiles de mostrar validación— juegan una función de mantenimiento de la buena voluntad en las relaciones interpersonales. Sin ellas un conflicto podría surgir o intensificarse. Cuando existen conflictos, estas caricias habitualmente se desvanecen. Parte del proceso de reconciliación requiere que estos gestos vuelvan a establecerse, lo que muchas veces significa tragarse el orgullo.

Habilidades conversacionales

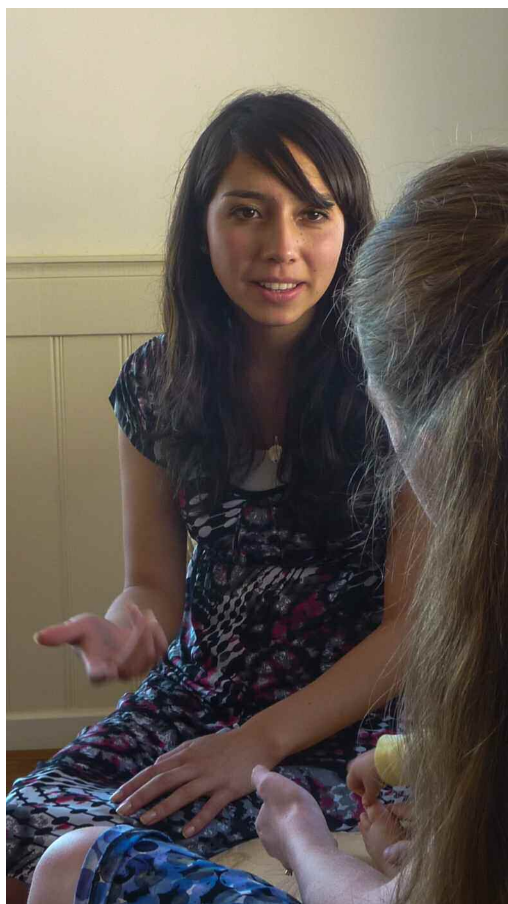
Una vez terminados los saludos preliminares, la gente sigue sus propios caminos o emprenden una conversación más extensa. La falta de habilidad para conversar también puede entorpecer las relaciones interpersonales. Entonces, ¿qué dificulta entablar una conversación con algunas personas? El tipo que siempre habla de sí mismo, sobre un solo tema, es demasiado pesimista, contesta en forma monosilábica, habla excesivamente, o es demasiado competitivo (puede superar cualquier cosa que usted le cuente).



Cuando existe amistad entre las personas, se saludan con entusiasmo.

Algunas conversaciones son muy animadas, llenas de interrupciones, intercambio de experiencias y opiniones. Mientras que la competencia para compartir ideas y sentimientos puede ser

El hablar sobre nuestras necesidades y temores puede haber sido considerado como algo egoísta en la negociación tradicional, pero la negociación creativa exige la consideración de nuestros intereses tanto como los del otro.



vigorizante, en algunas ocasiones también pueden dejar a ambas partes algo desvaloradas e insatisfechas.

En su libro *The Lost Art of Listening* (El arte perdido del escuchar), Michael Nichols nos dice: "El hablar y el escuchar crean una relación especial en la que el que toma la palabra y el que escucha están cambiando papeles constantemente, ambos maniobrando para obtener la posición deseada, las necesidades de uno compitiendo contra las del otro. Si lo duda, trate de compartir con alguien un problema que esté experimentando y vea cuánto tiempo transcurre antes que él lo interrumpa para compartir uno de sus propios problemas, describir una experiencia similar, o para ofrecer algún consejo —consejo que seguramente le encaje mejor a él que a usted (y está más relacionado con su propia ansiedad que a lo que usted quiere contarle)"[5].

Algunos nos aseguran que pueden escuchar y estar ocupados en otra tarea al mismo tiempo, tal como estar inmersos en la computadora, leyendo el periódico o afanándose con otro asunto. Ciertos individuos son capaces de lidiar con múltiples actividades en forma instantánea. Sin embargo, el mensaje que percibe el interlocutor es desconcertante: «Usted no es tan importante como para que le preste toda mi atención».

Los buenos conversadores tomarán turnos tanto para hablar como para escuchar.[6] Por supuesto, hay ocasiones en que una persona sólo necesita ser atendida por medio de la *escucha empática* (Capítulo 2). No se trata de una conversación sino el permitir que el individuo se desahogue. El talento trascendental, entonces, no sólo es escuchar, sino que también demostrar que estamos poniendo atención.

Pero volviendo al asunto de la conversación, la dificultad florece cuando la gente habla más que lo que les corresponde. Esto puede ocurrir cuando los individuos no se sienten escuchados o cuando padecen de una autoestima reducida.[7] Cuando permiten que otro hable, temen que perderán su turno. Cualquiera sea el motivo, el monopolio de la conversación terminará en alienar a otros.

Al extremo opuesto de la gente que habla mucho se encuentra el individuo que hace pucheros y rehúsa hablar. La persona que

no tiene algo que añadir o no está segura cómo expresar sus sentimientos en el momento, puede pedir más tiempo para reflexionar.

Pero el punto esencial, aquí, es el de evitar los extremos. Hace décadas que no he consumido alcohol, pero tuve una experiencia interesante a los diecisiete. Asistí a una *ramada* en mi pueblo, San Javier, para celebrar el *Dieciocho de Septiembre*, fecha de la independencia de Chile. Un trabajador de una viña vecina se me acercó tambaleándose, con un vaso de vino en su mano.

—Patroncito, ¿se sirve una copita de tinto?

—No gracias, caballero —le contesté atentamente.

—Ah, chitas, se le nota que no es *na' chileno*, pos —y con eso me sacó la patria.

—Caballero, me puede convidar ese vasito —le respondí medio picado.

—¡Salud, pues! —me respondió muy contento y compartió su vaso de tinto.

Después de vaciar el vaso, él me quedó mirando atónito. Si el hecho que hubiese rehusado el vaso de vino le causó un disgusto, ahora parecía estar mucho más molesto. Después de que se le pasara algo el shock de quedarse con el vaso vacío, procedió a darme una lección sobre las relaciones interpersonales.

—Patroncito, le voy a enseñar cómo lo hace la gente del *pueblo*, pos.

—Bueno —le dije con curiosidad.

—Sí, pos —comenzó—, si alguien le ofrece una copita usted la asujeta y conversan y después la degüelve, pues; o conversan y toma un sorbito y la degüelve, ¡pero no se la *toma toa*, pos!

Quizá esta misma lección se pueda aplicar para evitar los extremos en la conversación. El mantener nuestros comentarios cortos (no tomarse el vaso al seco) y asegurarnos que la otra persona siga interesada son dos técnicas esenciales del diálogo. En una conversación productiva, los individuos normalmente comparten tanto el hablar como el escuchar en forma equitativa.

TÉCNICAS DE NEGOCIACIÓN INTERPERSONAL

—Adela, ¿qué te parece si vamos al río con los niños el sábado? —César, quien acaba de llegar del trabajo, le habla a su esposa, lleno de entusiasmo.

—Noooo, César —le contesta Adela con voz quejumbrosa—. No quiero.

César le acaba de sugerir un viaje al río a Adela, pero ella se ha negado. Esta conversación, como mil otras, podría resultar en sentimientos de contención entre los involucrados —especialmente si César sigue insistiendo en que deben ir al río y su señora sigue resistiéndose a la idea.

¿Cuáles son las opciones de esta pareja? Cada uno parece estar muy seguro de lo que quiere. Quizá se griten, o se dejen de hablar, o Adela consienta de mala gana y le deje saber a su esposo, cada segundo que estén en el río, lo mal que lo está pasando. O podrían turnarse e ir algunas semanas y no otras y también turnarse en hacerse la vida imposible. O tal vez César vaya al río con los niños y deje a Adela en casa; o puede dejar a toda la familia en casa e ir solo. Estas soluciones pueden llegar a incrementar los sentimientos de contención entre los cónyuges. A continuación veremos varias técnicas para mejorar la comunicación cuando existan desacuerdos.

Búsqueda de intereses

Algunos de los conceptos más potentes son los más simples. Uno de éstos fue desarrollado por el equipo de negociación de Harvard y está detallado en la conocida obra, *Sí... ¡de acuerdo! (cómo negociar sin ceder)*.[8] Los individuos que enfrentan un desacuerdo, tal como César y Adela, pueden beneficiarse de un enfoque en sus necesidades, temores e intereses en vez de mantenerse en sus posturas o posiciones. La postura de César es que él desea ir al río; la de su esposa es que ella no lo quiere hacer.

Mientras nos concentremos en nuestras propias posturas tenderemos a resaltar nuestros desacuerdos. Roger Fisher y William Ury sugieren que cuando tengamos que enfrentar una desavenencia, cambiemos nuestro enfoque, y en vez de defender

nuestras posturas, que tratemos de satisfacer las necesidades y temores de otros tanto como las nuestras.

Cuando César pacientemente intenta determinar las necesidades insatisfechas de Adela —con calma, ya que seguramente Adela no ha analizado sus propias necesidades— él empieza a descubrir que, para su mujer, el viaje al río significa: (1) un largo viaje al pueblo más cercano —ya que vive en un sector aislado— a comprar provisiones para el día de campo; (2) ser dejada sola con los hijos por varias horas mientras que César sale a conversar con los pescadores; (3) tener que estar muy alerta cada segundo, cuidando que los niños no se metan en las peligrosas aguas del río; y (4) asumir todo el peso de la responsabilidad de guardar las cosas al retornar al hogar. En otras palabras, el viaje al río no es ningún *picnic* para Adela.

César tiene sus propios temores y necesidades que considerar: (1) su anhelo de pasar tiempo con la familia; (2) el deseo de alejarse del teléfono ya que su jefe suele llamarlo cuando hay emergencias en el trabajo; (3) el gran amor que tiene por estar al aire libre; (4) el evitar quedarse en casa sin aire acondicionado; y (5) el no desperdiciar un día entero mirando la televisión.

Una vez que César logra comprender las necesidades de su esposa y el peso que ella siente cada vez que van al río, quizá pueda ofrecer algunas sugerencias en forma tentativa.

—Adela, yo tengo que ir al pueblo una o dos veces por semana. ¿Te parece si me das la lista de provisiones que necesitas?

—Sí, me parece —Adela consiente con la cabeza.

El asunto de los pescadores tomó tiempo para solucionarse. Después de un largo intercambio de ideas y preocupaciones, los cónyuges estudiaron la posibilidad de que César saliera a conversar con los pescadores por una hora antes del almuerzo, pero que también llevara a los niños con él. Adela aprovecharía ese lapso para leer un buen libro ya que casi nunca tenía tiempo para hacerlo. Después de almuerzo llevarían a cabo una actividad como familia.

—Pienso que me está agradando la idea —Adela sonríe.

—Me doy cuenta de que cuando regresamos a casa luego de los paseos y me acuesto sin ayudar no he sido justo contigo. ¿Qué



Cuando nuestras emociones se interponen, no nos dejan alcanzar una negociación más efectiva.

te parece si todos, incluyendo los niños, ayudamos a guardar las cosas cuando regresemos a casa?

¿Le sorprendería saber que fue Adela la que sugirió el próximo viaje al río? El trabajo adicional para César fue insignificante. Además, creó vínculos hermosos con sus hijos que años más tarde recordaron con agrado esas caminatas con su padre. Una vez que comprendamos las necesidades y temores de otra persona, nos daremos cuenta de que hay muchas soluciones a desafíos que parecían imposibles.

En negociaciones tradicionales, generalmente nos centramos exclusivamente en nuestras necesidades y suponemos que es

responsabilidad del otro individuo preocuparse de las suyas. Sin embargo, cuando mostramos un interés sincero en los intereses de otros, aumentamos las posibilidades de satisfacer los nuestros. El hablar sobre nuestras necesidades y temores puede haber sido considerado como algo egoísta en la negociación tradicional, pero la negociación creativa exige la consideración de nuestros intereses tanto como los del otro.

Cuando se nos *prende la ampolleta*, nos percatamos que en la negociación no se trata de un *juego de suma cero* en el que una persona debe perder para que la otra gane. Tampoco es necesario resolver los desafíos con un compromiso inefectivo. En cambio, ambas partes pueden ser ganadoras —al mantener abiertas las líneas de comunicación cuando surgen los problemas.

La negociación basada en los intereses, entonces, está construida sobre la base de cumplir con las necesidades de cada parte. "Los conflictos muy arraigados requieren de un tremendo empleo de energía psicológica y física", argumenta Jay Rotham. "Estos conflictos pueden ser creativamente transformados cuando los adversarios aprenden, irónicamente quizá, que ellos pueden satisfacer sus necesidades y aspiraciones más profundas sólo con la cooperación de aquellos que más vigorosamente se les oponen".[9]

Intente comprender

Steven Covey, en su libro *Los siete hábitos en las personas altamente eficaces*, explica, "Primero intente comprender; después ser comprendido"[10]. Si alentamos a que otros expliquen su perspectiva primero, estarán más dispuestos a escuchar la nuestra.

En el proceso de llevar a cabo algunas entrevistas organizacionales, un día me topé con un gerente que no estaba muy entusiasmado con mi estudio. Sus palabras y tono de voz dejaron claro que este gerente no aceptaría que yo realizara entrevistas en su empresa. No intenté cambiar su opinión pero sí le escuché las muchas quejas y preocupaciones que él tenía sobre varios temas. Nos despedimos amistosamente y mientras caminaba hacia mi vehículo él me gritó:

—¡Proceda no más!

—¿Proceda a qué? —le contesté completamente despistado.

—Pase no más a entrevistar a mi gente —me respondió.

El principio Covey —*primero intente comprender; después ser comprendido*— acababa de funcionar a pesar de que no fue mi intención obtener un cambio de opinión al escucharle.

La situación, sin embargo, puede empeorar si dejamos todas nuestras necesidades a un lado para enfocarnos en las exigencias de otro. Tal individuo puede pensar que no tenemos necesidades y puede sentirse atónito cuando se las presentamos de repente, casi como una idea tardía. Por lo tanto, prefiero entrar en un *contrato psicológico* con la persona.

Los negociadores exitosos tienden a indicar sus intenciones, tal como el deseo de hacer una pregunta difícil o dar una sugerencia —pero evitan decir que están en *desacuerdo*, o que la otra persona está *equivocada*, *errada* (u otro sinónimo), ya que esta estrategia suele empujar a otros hacia la defensiva.[11] Tampoco debemos decir, «Estoy de acuerdo con estos puntos *pero* estoy preocupado en cuanto a... ».

No se trata de que tengamos que estar de acuerdo, o pretender que estamos de acuerdo. Pero sí es importante comunicarnos de tal forma que las personas no sientan que hemos herido su amor propio.

Entonces, para anunciar mis intenciones, hacerlo en forma menos sentenciosa y al mismo tiempo dejar que la otra persona hable primero y sepa que tengo interés en escucharla, diré algo como: «Me gustaría comprender mejor su punto de vista. Después de escucharlo compartiré el mío y quizá podamos estudiar los intereses que tengamos en común. Cuénteme, entonces, que le escucho, ¿cuáles son sus inquietudes respecto de…?».

Esa es la parte fácil. La dificultad viene cuando intentamos cumplir con tal resolución de realmente escuchar y resistir la tendencia de interrumpir con objeciones —sin importar la falta de fundamento de algunos de los comentarios que nos presente la otra parte. En vez de decirle a alguien que comprendemos (simplemente para que terminen de hablar y nos toque dar nuestra



Mientras estemos enfocados sobre la culpabilidad y sobre quién tenga la razón, se esfumará la paz.

perspectiva), podemos ser mucho más efectivos al revelar exactamente qué es lo que creamos comprender.

Quizá tendremos que pulir nuestra declaración al respecto de lo que otro ha dicho hasta que obtengamos la aceptación de esa persona. Esto lo podemos lograr a través de una serie de preguntas tentativas. Sólo cuando el otro se sienta comprendido, podemos empezar a explicar nuestra perspectiva y suponer que se nos escuchará con la misma atención. Una vez que ambas partes hayan explicado sus necesidades y preocupaciones podemos abocarnos a la búsqueda de una solución creativa.

Controle las emociones

Muchas veces nuestras emociones se interponen y no nos dejan alcanzar una negociación más efectiva. Hay pocas cosas que pueden hacer esfumar la creatividad más rápidamente que la ira, el orgullo, la vergüenza, la envidia, la avaricia u otras fuertes emociones negativas. A menudo el enojo es una expresión de miedo o falta de confianza en nuestra habilidad para lograr lo que creemos que deseamos. Los arranques emocionales tienden, más que a resolver un conflicto, a intensificarlo. Si podemos mejorar

nuestra habilidad para manejar nuestras emociones y responder sin ponernos a la defensiva, habremos avanzado un buen tramo hacia la negociación creativa. Un amigo iraní, Kamran Alavi, sabiamente me dijo: «Cuando permitimos que las emociones negativas, tales como el enojo, tomen control de nosotros, esta es una señal segura de que nos encontramos a punto de caer en una trampa».

Es extremadamente difícil ocultar nuestras emociones, sobre todo cuando sentimos que hay mucho en juego. Nuestro lenguaje corporal, en particular nuestros gestos faciales y tonalidades de voz, frecuentemente nos delatan. No somos autómatas. Sin embargo, es mejor describir nuestras emociones negativas (p. ej., un sentimiento de desilusión), en lugar de mostrarlas.

Cuando se trata del manejo de las emociones, recomiendo el capítulo "Master My Stories" (Conquistar nuestros cuentitos) en el libro *Crucial Conversations* (Conversaciones cruciales). Los autores argumentan que las emociones negativas son precedidas *siempre* por algún cuento *que nos hemos contado*. Esto puede suceder en una fracción de un segundo.[12]

Cuando presumimos comprender las intenciones o sentimientos de otros, podemos inventar las peores escenas o cuentos en nuestras mentes. Hace años, se me pidió que le hablara a un grupo de jóvenes adultos solteros en nuestra iglesia. Al dirigirles la palabra, me fijé que uno de los jóvenes se inclinaba hacia la joven que lo acompañaba y le hablaba cositas al oído. Encontré esto una gran falta de respeto. Es mi opinión que sólo una persona debe hablar a la vez y por lo tanto, cada vez que él hablaba, yo callaba. Cuando yo dejaba de hablar, él también guardaba silencio. Supe más tarde que él estaba interpretando para una jovencita japonesa. El cuento que había construido, sin embargo, era que él estaba coqueteando con la joven y era un mal educado.

¿Le ha pasado alguna vez que ha participado en alguna situación difícil con todas las intenciones de comportarse de la mejor manera posible, pero que ha fracasado a medio camino? Volvamos al ejemplo de la tía Clotilde. Julio quería quedarse sólo media hora mientras que Juana quería permanecer dos horas. En

el pasado Julio y Juana han pasado algunos disgustos a raíz de estas diferencias de opinión. La última vez que fueron a visitar a la tía Clotilde, habían llegado a un compromiso, el de quedarse por una hora. Julio, reloj en mano, estaba listo para irse pero Juana le explicó que, por varios motivos, tendrían que quedarse más tiempo. Julio, que normalmente empezaba a desesperarse después de media hora, había hecho el gran esfuerzo de permanecer calmado hasta que se cumpliera una hora. Pasando el plazo él explotó causándole bastante vergüenza y dolor a su esposa.

¿Qué ocurrió que hizo que Julio permaneciera calmado pasada la media hora inicial, cuando en otras ocasiones se hubiera impacientado? ¿Y por qué explotó cuando se cumplió el lapso de la hora y todavía no había señas que volverían a casa? Otras situaciones difíciles pueden incluir mostrar más paciencia con un colega, jefe o subalterno.

Después de asistir al seminario de conversaciones cruciales llegué a comprender que esto ocurre porque hemos permitido que la historieta negativa prevalezca. En otras palabras, es difícil controlar las emociones negativas —en estos casos puntuales, la *impaciencia*— mientras le demos preeminencia a estas narrativas destructivas. A medida que les otorguemos el beneficio de la duda a las personas, y evitemos la presunción del mal, considerando la posibilidad de narrativas diferentes —con desenlaces más honorables, o aun nobles— entonces tendremos éxito en cuanto a manejar nuestras emociones.

En el caso de Julio y Juana, él se podrá dar cuenta de que su esposa se sintió obligada a llegar a un compromiso, pero que en realidad siente la necesidad de quedarse más tiempo con la tía Clotilde. La verdad es que Julio no puede controlar el tiempo que se quedarán en la casa de la tía, pero sí puede controlar lo que él se cuente sobre estas visitas. Por ejemplo, a Julio le encanta jardinear, y quizá puede llevar a cabo un servicio para la tía Clotilda al trabajar en su jardín. O quizá puede interesarse más en la tía y participar en la conversación o ver qué puede hacer para ayudarle en alguna forma. Pero, al fin y al cabo, cómo ya hemos dicho, lo único sobre lo que Julio pueda tener control completo,

es la narrativa que él se cuente en cuanto a su visita a la casa de la tía.

Evite la presunción del mal

Un individuo solía pensar que cada vez que dos personas estaban conversando, seguramente estaban hablando de él. Esto se llama *atribución negativa*. Es demasiado fácil interpretar en forma incorrecta el comportamiento de otro y presumir lo peor.

Un práctica efectiva, cuando no sabemos cómo interpretar algo, consiste en describir *brevemente* la situación, comportamiento o falta aparente sin ofrecer una interpretación —y permitirle al otro a que se explique. La descripción debería evitar inferencias por parte del que no sabe interpretar el asunto sobre el porqué de esta conducta. Seguidamente descubriremos que había un motivo razonable o comprensible tras el comportamiento de otra persona cuando le damos a la gente la oportunidad de expresar o clarificar su perspectiva.

Desglose los grandes temas

Un negociador efectivo busca constantemente formas para desglosar los desafíos en dificultades menores y de más fácil solución. En un caso puntual, si un encargado se resiste a la introducción de un artefacto electrónico para seguir el rendimiento de sus subalternos, vale la pena desglosar sus inquietudes. Por ejemplo, podrían existir algunas aprensiones acerca de: (1) la confiabilidad del sistema, (2) la organización del tiempo, o incluso (3) poder estar constantemente al tanto de la información diaria de la producción en el terreno. Cada una de estas inquietudes puede ser considerada en forma separada.

Evite buscar culpabilidad

Desgraciadamente hay una tendencia humana a buscar las faltas y culpables en los demás. Si somos suficientemente introspectivos, nos daremos cuenta que muchas veces nosotros mismos hemos tenido parte de la culpa en lo ocurrido. Mientras estemos enfocados sobre la culpabilidad y sobre quién tenga la razón, se esfumará la paz. Por supuesto que habrá situaciones en

las que una persona sea víctima de los actos de otra, sin compartir ninguna culpabilidad.

En cierta ocasión tenía bajo mi responsabilidad a un grupo mixto de jóvenes adolescentes. Durante una actividad llegó Leandro e insistió en llevarse a dos jovencitas a la casa. Parecía muy agitado. Yo sabía que hacía un tiempo él había sido un amigo cercano de la madre de estas hermanas, pero Leandro no era el apoderado. Su ansiedad aumentó cuando no le permití que se llevara a estas jovencitas hasta no asegurarme primero cuáles eran los deseos de la madre. Mientras tanto la única respuesta que me daba Leandro era, "En otra ocasión pueden quedarse las jóvenes, pero ahora me las tengo que llevar". Lamentablemente, la mamá no contestaba el teléfono. Bajo ninguna circunstancia estaba dispuesto a que Leandro se llevara a las dos mujeres jóvenes, pero él insistía.

—¿Quién es usted? —finalmente le pregunté a Leandro en mi desesperación. Como quien pregunta, «¿Qué le hace pensar que tiene derecho a llevarse a estas niñas?».

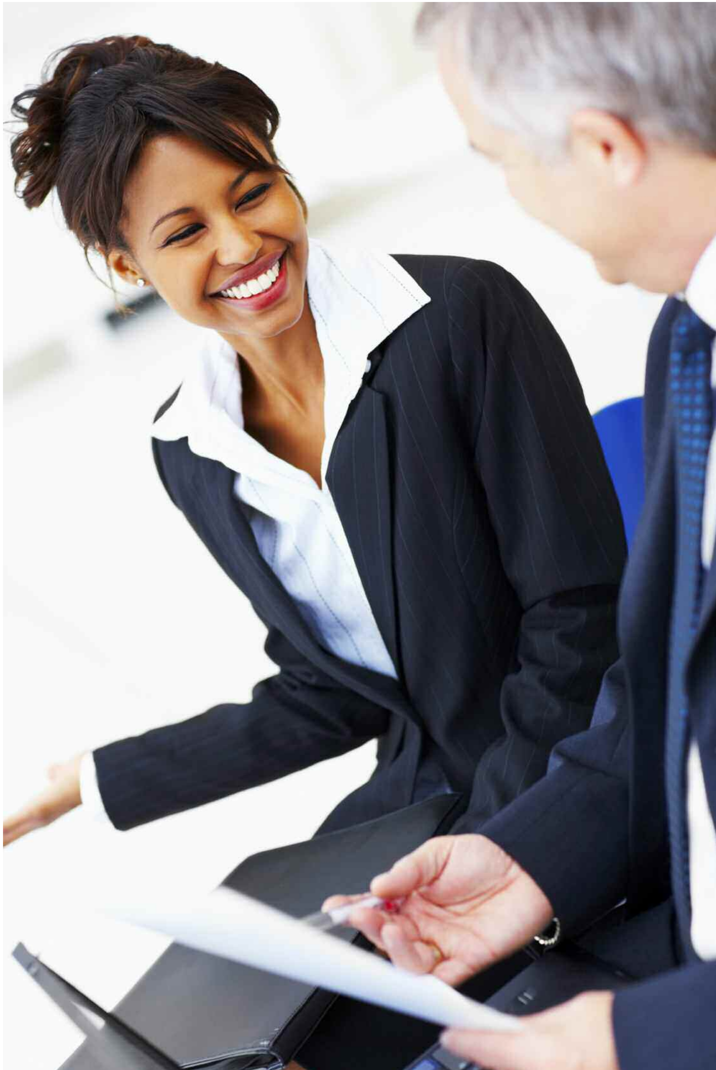
—Tengo una *cosita* en el vehículo que le quiero mostrar —me contestó Leandro furiosamente, con su amor propio ofendido.

Finalmente decidí enviar a las jóvenes, acompañadas por dos adultos, a la casa de su madre. Ella esperaba a sus hijas desesperadamente para poder partir a un pueblo cercano donde un familiar había sufrido un accidente. Cuando llegaron al hospital, este ya había fallecido. Leandro nunca me explicó el motivo por el que venía a buscar a las niñas, sólo repetía que tenía que llevárselas.

Dudo que alguien piense que hice mal al no dejar que Leandro se llevara a las dos jovencitas, pero me siento culpable por haberlo ofendido. Muchas personas, cuando les he contado esta historia, me han defendido con gran fervor. Se han enfocado ya sea en la culpa que tuvo la madre, o Leandro. Pero al descontar mi culpabilidad en esto, estas personas están cometiendo la equivocación de pensar que la dificultad de la situación excusa mis imperfecciones.

Si yo hubiera culpado a Leandro o a la madre sin analizar mis propias faltas, esta experiencia no me hubiera ayudado a madurar. He reflexionado muchas veces sobre otras palabras que pudiera

La sugerencia de concentrarse primero en comprender el problema y no en buscar la solución puede parecer poco intuitiva.



haber enunciado. Expresiones que hubieran significado un desenlace menos ofensivo y al mismo tiempo me hubieran permitido mantener seguras a esas chicas.

Examine sus puntos ciegos

Cuando hemos sufrido un desacuerdo solemos buscar a un amigo u otra persona que nos escuche —¡y que nos encuentre la razón! ¿Se ha preguntado alguna vez por qué será que estos aliados nos dan la razón? Sugeriría que no es porque son nuestros compañeros o amigos, sino porque cuando les contamos lo ocurrido solemos hacerlo desde nuestro punto de vista. Es como si hubiésemos tomado muchas fotografías y esas son las que mostramos. Pero hay muchas fotos más que no mostramos. No necesariamente porque no queremos que las vean, sino porque muchas veces nosotros mismos no las hemos percibido. O sea, tendemos a contemplar los conflictos desde nuestro punto de vista y no desde los del otro.

En términos psicológicos, los puntos ciegos son aquellos aspectos que los demás conocen de nuestra personalidad o comportamiento pero que no hemos sido capaces de observar en nosotros mismos. Todos poseemos puntos ciegos. El abrir los ojos a éstos puede ser algo doloroso.

También existen puntos ciegos en cuanto a las disputas en las que nos vemos envueltos. Estamos tan ocupados percibiendo las cosas desde nuestra perspectiva que no nos fijamos cómo nuestro comportamiento puede haber afectado a otra persona.

Por estos motivos, buscar a un amigo que nos comprenda puede traernos un consuelo momentáneo, pero también acarrea consecuencias negativas. Las personas que se sienten validadas por individuos ajenos al conflicto muchas veces invierten menos esfuerzo en mejorar sus dañadas relaciones interpersonales. Además, al no afrontar nuestros desafíos directamente perdemos la oportunidad de descubrir y comenzar a reparar nuestros puntos ciegos.

El amigo que siempre nos encuentra la razón no nos está haciendo un favor. Mucho mejor es la persona que nos permite identificar en qué pudiéramos haber contribuido al desacuerdo.

Todos necesitamos personas que nos ayuden a descubrir nuestras debilidades para no estar destinados a volver a repetir las faltas.

Separe el desafío de su autoestima

Sin duda, los problemas empeoran cuando las personas los mezclan con su amor propio y se dejan ofender fácilmente. Por ejemplo, es inefectivo y manipulador implicar que el no estar de acuerdo con nuestra postura equivale a un voto de desconfianza hacia nosotros. Bajo esta lógica, tarde o temprano sentiremos que se ha herido nuestro amor propio y que hemos sido rechazados.

Concéntrese en el problema, no en la solución

La sugerencia de concentrarse primero en comprender el problema y no en buscar la solución, puede parecer poco intuitiva. Sin embargo, por varios motivos, es una de las claves para la negociación creativa. Mientras más compleja es la situación, más validez adquiere esta sugerencia de enfocarse en el problema. Cuando alguien llega con la *solución*, aun cuando ésta solución sea buena, le da al otro la sensación de no tener control sobre la situación. La investigación ha demostrado[13] que las personas casi siempre prefieren un desenlace que, aunque no sea totalmente favorable a sus intereses, les haga sentir algo de control sobre los resultados.

Aun cuando un individuo haya encontrado un desenlace justo para todos los involucrados, si dicha solución se presenta con firmeza, tiende a ofender. Cuando un colega de una empresaria le presentó un arreglo concreto a un problema, esta se sintió molesta y a pesar de que era una concesión a su favor ella la rechazó.

El momento y el enfoque deben ser los correctos. Un individuo puede tener excelentes ideas para solucionar un problema, pero necesita esperar hasta que el asunto se haya discutido en forma rigurosa y las necesidades de todos los interesados hayan sido examinadas para recién entonces sugerir un desenlace. Aun así, esta noción debe presentarse tentativamente.

—¿Podría, quizá… esta idea cubrir sus necesidades o podemos darle vuelta un poco al concepto para ver si hay forma de que cumpla con sus intereses?



La integridad juega un gran papel en la negociación exitosa. El poder confiar en el cumplimiento de las personas, la honradez y la consistencia todas son parte de lo que es la rectitud.

Entonces, una técnica efectiva de negociación es acercarse a la mesa de negociación con la idea de estudiar el problema y las necesidades individuales, en vez de imponer un arreglo.

El presentar una solución justa, pero sin negociar, se conoce como la táctica del "tómelo o déjelo". En negociaciones colectivas se llama *Boulwarism*, nombre dado en honor al antiguo vicepresidente de General Electric, Lemuel R. Boulware. Bajo su liderazgo, la empresa solía proponer una oferta final —pero justa— al sindicato. La administración hacía lo posible por estudiar todos los factores que pudieran corresponder al contrato, y para que fuera justo para todos los involucrados, "tratando, voluntariamente, de hacer el bien". Ellos se negaban a hacer concesiones a su posición, sin embargo, a no ser que se presentaran "nuevos antecedentes" lo suficientemente sólidos.

Los líderes sindicalistas tenían un gran resentimiento a este enfoque, que los hacía sentirse aminorados. Dos "nuevos antecedentes" jugaron papeles claves en contra del *Boulwarism*, (1) el *National Labor Relations Board* (la agencia gubernamental encargada del cumplimiento de las leyes relacionadas al sindicalismo) y las cortes estadounidenses, que encontraron que hasta cierto grado el procedimiento constituía una negociación de mala fe; y (2) el sindicato también presentó un "argumento" muy sólido en contra de la táctica a través de una huelga exitosa.[14], [15]

Cuando nos ofrezcan una posible solución, es bueno no apresurarnos a señalar sus faltas. Cuando una propuesta es seguida rápidamente por nuestra contrapropuesta, la otra parte puede sentirse menospreciada. Dos razones claves para evitar las contrapropuestas apresuradas incluyen: (1) los individuos están menos receptivos a otras ideas justo después de presentar las propias, y (2) dichas contraofertas a menudo son percibidas como un desacuerdo, o una ofensa en contra del amor propio.[16]

Se deben hacer todos los esfuerzos, en cambio, para que la otra parte sienta que a su ofrecimiento se le está dando el peso merecido. Si una contrapropuesta se construye sobre la original, y se le da el crédito debido, mejor todavía.

Rechace soluciones frágiles

Como negociadores, nos ayudará conocer las preferencias de las otras personas y también dejar claras las propias. Un empresario explicaba que ya era lo suficientemente difícil comprender sus propias necesidades y preferencias como para poder preocuparse de las necesidades y preferencias de otros. Y quizás ésta sea una de las razones del porqué no vemos con frecuencia el uso de la negociación basada en los intereses mutuos. Se requiere una buena cuota de esfuerzo, especialmente al comienzo.

En la negociación tradicional las personas tienden a aceptar el ceder del contrario. Algunas tienen motivos egoístas y tal vez les dé lo mismo lo que piense la otra. O creen tener la razón y están dispuestos a forzar su punto de vista. Cuando la contraparte cede, quizá piensan que la han convencido. Sólo les interesa obtener lo

que quieren en el momento. Hay ocasiones en las que una persona cede —o pretende ceder— con palabras tal como, «¡Bien, hagámoslo a tu manera!». Al aceptar el ceder de la otra parte, los individuos reducen su propia habilidad de negociar con esa persona en el futuro.

En cambio, los negociadores pueden obtener mejores soluciones cuando se aseguran que la otra persona está completamente satisfecha con la solución. Llegan a adquirir la confianza de la otra parte y aumentan su influencia futura.

La emoción puede indicar la fuerza de convicción en otra persona. Cuando observamos muy poca emoción, podemos intuir que el otro está cediendo sin estar de acuerdo con lo propuesto. En ambos casos, las partes pueden detenerse para considerar las necesidades no satisfechas.

León y Mónica estaban conversando sobre una decisión difícil que tenían que afrontar. Llegaron a un acuerdo, pero León notó que su esposa había aceptado de manera indecisa. En lugar de asentir al ceder de su mujer, y continuar con sus propios planes, él quiso comprenderla mejor.

—He notado que no estás totalmente complacida con nuestra determinación —comentó León—. Para mí es imprescindible que estés tan contenta como yo con la decisión.

—Estoy conforme con la decisión— afirmó Mónica con poco entusiasmo.

—Aún percibo que hay algo que estás sintiendo, quizá difícil de expresar con palabras, pero sin lugar a dudas algo que te hace vacilar —volvió a insistir León.

—Quizá tengas razón —contestó Mónica algo más animada.

Mónica acordó reflexionar sobre el asunto. Esa noche tuvieron otra oportunidad de conversar detalladamente y Mónica fue capaz de expresar mejor un temor que sentía. Como resultado, fueron capaces de hacer algunos ajustes que permitieron que ambos quedaran satisfechos. Además, Mónica sintió que su marido había respetado sus sentimientos y opiniones. Es importante, entonces, ponerle atención a las emociones de la otra persona. Estas nos transmitirán si realmente están de acuerdo o sólo están cediendo.

Muchas veces debemos aclarar nuestros propios intereses, también. En la década de 1980, cuando el movimiento de no fumar aún no había llegado a Chile, impartí clases sobre la administración de recursos humanos a un curso de graduados de la Universidad de Chile. Me parecía que un ochenta por ciento de mis estudiantes fumaba. Yo estaba en la minoría. No deseaba ser mal educado, pero sabía también que el olor a humo de tabaco me causaba dolor de cabeza. Poco después de presentarme, les dije a los alumnos: «Quiero que sepan que quienes deseen fumar pueden hacerlo cuando quieran. Sin embargo, les pediría que lo hicieran fuera de la sala de clase». Esto se tomó en forma positiva y algunos de ellos incluso asintieron en señal de aprobación.

Por todo lo expuesto, podemos decir que en nuestras relaciones interpersonales exitosas tendremos que preocuparnos tanto por entender las necesidades de otros, entonces, como por presentar las nuestras. Hay individuos que piensan que no deberían tener que hablar de sus necesidades —que la otra persona debería captarlas por osmosis. Esta es una fórmula para crear malentendidos y sentimientos negativos.

Busque soluciones creativas

Un enfoque de negociación basado en las necesidades requiere explorar más allá de la solución obvia: buscar las oportunidades ocultas que presentan los desafíos.

Se ha sugerido el siguiente proceso de seis pasos para obtener lucidez: (1) defina el problema, (2) considere activamente las alternativas, (3) internalice la información y (4) deje el desafío de lado y espere. ¿Espere qué? Espere un (5) destello súbito de inspiración, que necesitará ser (6) rigurosamente probado.[17] Puede que los primeros cuatro pasos tengan que repetirse varias veces hasta que llegue la inspiración.

Considere la peor alternativa

A veces las personas no se atreven a actuar por temor a que sus palabras o acciones tengan consecuencias perjudiciales. Aun la evasión, o no tratar con un asunto, es una forma de negociar. Si

no podemos llegar a un acuerdo, ¿qué es lo peor que puede ocurrir? Al pensar en la peor alternativa, es bueno considerar tanto cómo será afectada la otra parte y cómo nos afectará, también.

Es una gran equivocación pensar ya sea que seremos nosotros los únicos que sufriremos consecuencias negativas, o que sólo la otra parte los tendrá que sobrellevar. Un hombre no le hizo caso a su mujer hasta demasiado tarde ya que nunca se imaginó que ella pudiera dejarlo. Un empresario no se atrevió a compartir algunas quejas que tenía en cuanto al desempeño de un subalterno por temor a que se fuera. La peor alternativa, frecuentemente, es la de no conversar las cosas en forma calmada. Nada se soluciona al dejar de hablar.

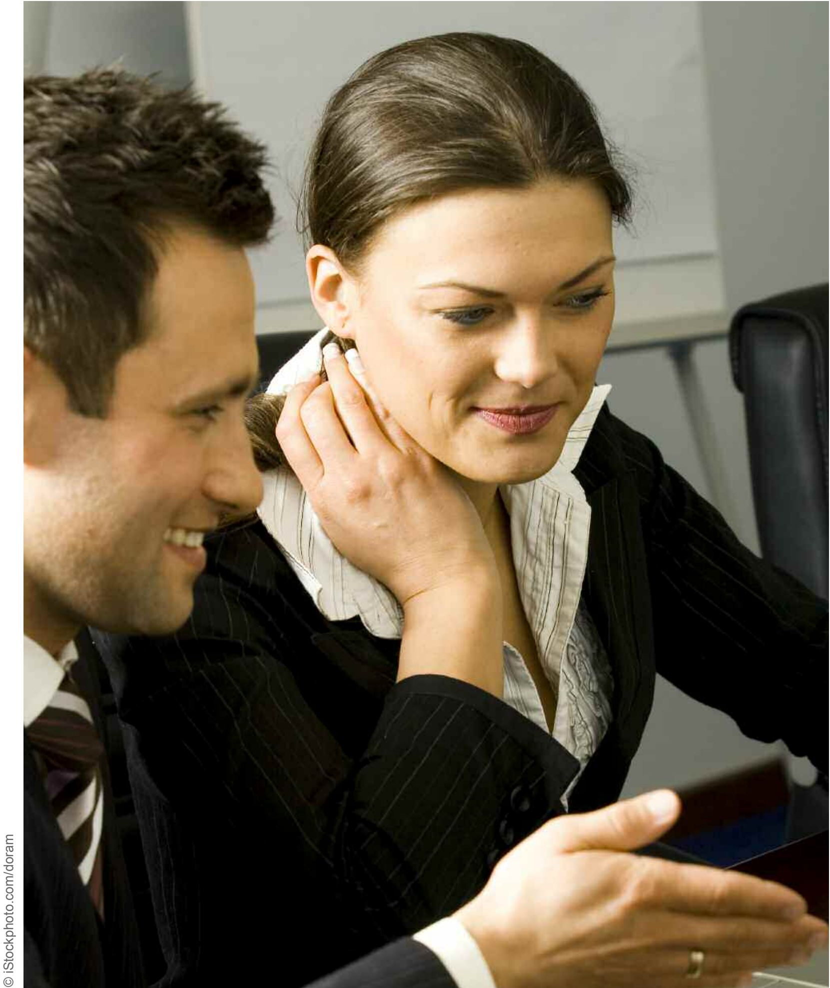
Mantenga la integridad

En una época pasada, cuando muchas de las decisiones se tomaban sobre la base de un apretón de manos, mis padres —viñateros del valle central de Chile— invitaron a todos sus hijos a una reunión familiar.

—A inicios del año llegamos a un acuerdo sobre el precio del vino —explicaron—. Desde entonces muchas viñas han sido afectadas por una terrible helada. Esto ha significado una enorme baja en el abastecimiento. De haber esperado unos meses más, antes de llegar a un acuerdo sobre el precio, habríamos obtenido un contrato mucho mejor.

Mis padres consultaron la opinión de cada uno de sus cinco hijos. La respuesta fue unánime: respetar el acuerdo verbal. Yo era un adolescente y me sentí impresionado que mis padres nos pidieran nuestro parecer. Desde entonces, he llegado a la conclusión de que ellos ya habían tomado una determinación de antemano, pero querían darnos una importante lección acerca de la integridad.

La integridad juega un gran papel en la negociación exitosa. El poder confiar en el cumplimiento de las personas, la honradez y la consistencia todas son parte de lo que es la rectitud. Como mediador a menudo escucho decir comentarios de individuos involucrados en alguna disputa: «No confío en ese tipo».



© iStockphoto.com/doram

Para ser auténtica, una disculpa no debe aparecer como una justificación de nuestra falta.

También se ha dicho: «Más vale ser confiado que amado». Cuando perdemos la confianza en alguien solemos pensar que son incumplidores y deshonestos.

Comprenda las presiones de tiempo

Muchas veces los plazos son autoimpuestos. ¿Cuán a menudo nos sentimos obligados a responder de inmediato cuando nos vemos frente a una situación difícil? ¿Qué nos impide pedir un poco más de tiempo para estudiar el asunto o terminar una tarea? No tenga temor de explicar, «Esto es difícil. Son las 8:15 y estoy ocupado las próximas dos horas. ¿Lo podría llamar entre las 11:00 y 11:30 esta mañana? ¿Le serviría?».

Sólo toma unos minutos más negociar este tipo de detalle. Vale la pena agregar un espacio adicional para los imprevistos. La mayoría de la gente está dispuesta a esperar si comprenden la situación. Si parece que no vamos a poder cumplir con un plazo, trate de renegociar otro *antes* de que se cumpla el mismo. Un negociador exitoso involucrará a los demás al fijar plazos trascendentales, en vez de imponer uno en forma arbitraria.

Deja mucho que desear responder con un «Le devolveré su llamada tan pronto pueda», o peor aún, «Lo llamo de inmediato». Al recibir tal mensaje, podríamos preguntarnos, «¿Significa esto que recibiré un llamado en la próxima media hora, dos horas, una semana? ¿Debo quedarme en la oficina o puedo salir a almorzar?».

Estas respuestas tan poco específicas perfectamente podrían pasar como una táctica evasiva. Para ser creíbles, es necesario concretar tanto los detalles de la tarea que vamos a cumplir como su plazo. Cumplir con lo que dijimos que íbamos a hacer y hacerlo a tiempo —el deber cumplido— hace que seamos considerados personas más valiosas.

Admita los errores y discúlpese

Si la base está mal construida, tenemos que estar dispuestos a deshacer nuestro trabajo y volver al principio. Dependiendo de cuán avanzado estamos en un proyecto, el volver a empezar puede ser bastante doloroso y costoso. Primero debemos reconocer que hemos estado equivocados antes de poder comenzar a hacer los cambios necesarios. No es nada de fácil y tenemos que ganarle al orgullo. Quizá pensemos que algún atajo nos pueda permitir seguir en el mismo camino sin hacer un

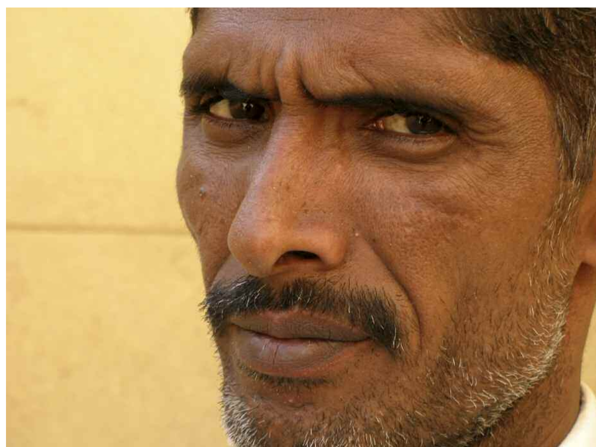
cambio tan drástico. Por ejemplo, intentar hacer un cambio sin reconocer abiertamente la falta cometida. Pero estas sendas suelen costarnos más tiempo y dinero. Mientras más pronto admitamos nuestro error, más pronto podemos dejar de invertir en forma imprudente.

El pedir una disculpa bien pensada puede ser de gran valor. También lo es anunciar un cambio de comportamiento —en forma de meta— que nos ayudará a mejorar nuestro enfoque interpersonal. Por ejemplo, si hemos sido extremadamente críticos en el pasado, podemos informarles a las personas que hemos ofendido que intentaremos deshacernos de esta fea costumbre.

Para ser auténtica, una disculpa no debe aparecer como una justificación. Cuando es posible, una disculpa auténtica va acompañada con un ofrecimiento de reparación de los daños. Aún es más, una disculpa sincera implica un deseo de hacer los cambios necesarios en nuestras vidas. Cuando se justifica, me agrada la idea de preguntarle a la persona que hemos ofendido: «¿Puede aceptar mis disculpas?».

Cuando alguien expresa pesar pero no hace esfuerzos reales por cambiar, esto difícilmente es una apología. Por poderosa que pueda ser una disculpa, cuando alguien se retracta de ella, ya sea con palabras o acciones, hubiera sido mejor que nunca se hubiera disculpado. Es frecuente que un agresor —en casos de violencia doméstica (ya sea física o verbal)— esté arrepentido después de haber agredido a su mujer. Pero ya al día siguiente él ha comenzado a minimizar el daño, pronto culpa a su esposa y poco tiempo después vuelve a maltratarla otra vez. La violencia doméstica, ya sea de parte de un hombre o de una mujer, es una cosa seria que requiere ayuda profesional.

Pero volviendo al tema de las disculpas, una persona que está dispuesta tanto a aceptar una disculpa como a absolver a su prójimo, tendrá una gran ventaja. Es difícil confiar en una persona que no acepta una disculpa —cuando ésta ha sido acompañada de cambios reales de comportamiento— o la que nunca está dispuesta a admitir un error. Un individuo que ha perdonado verdaderamente a alguien, tampoco le recuerda



El catalogar no fomenta la comprensión mutua y tiene un sentido de fatalidad, casi como decir que la persona es alta o baja —algo genético que no puede cambiar.

continuamente este hecho. Algunos comentarios, actitudes y comportamientos son tan dolorosos en su naturaleza, sin embargo, que podría tomar un largo lapso antes que una persona pueda sentirse verdaderamente libre del dolor asociado a aquéllos.

Valore a los demás y a sí mismo

Cada persona aporta algo a una relación interpersonal. La gente tiende a poner un valor a los *aportes* del otro (basado en *contribuciones*, tales como el puesto, la educación, las habilidades, o los esfuerzos de una persona). La mejor manera de conservar el valor de nuestro propio aporte es valorar los aportes de nuestro prójimo. El valor que se le da al *tiempo* de una persona es un buen representante de la influencia que ejerce esa persona. Esto ayuda a explicar por qué valoramos tanto el tiempo que nos pueda brindar una persona —por corto que sea— cuando esa persona, ante nuestros ojos, es muy importante.[18] Y también agradecemos el hecho que alguien nos haya proporcionado tiempo de calidad.

Cuando los aportes de una persona no son valorados, puede aumentar el conflicto. Una joven puede darle gran importancia a su título universitario mientras que otra se los otorga a sus años de experiencia. Puede que ninguna valore el aporte de la otra. Quizá ambas compitan para recibir privilegios que piensan que les corresponden. En cambio, ellas se beneficiarían aún más al reconocer las fortalezas de la otra.

Para algunos individuos les es difícil expresar sentimientos de valoración hacia los demás. «No debería tener que decirlo» razonan, «ya que mis acciones muestran lo que siento».

En la realidad ambas cosas (las acciones y las palabras) son necesarias para demostrar que valoramos a otros. Hay personas que no saben cómo aceptar un cumplido y los descuentan. Parte de las comunicaciones interpersonales saludables, entonces, incluyen saber agradecer los elogios: «Gracias por su amable comentario, me ha alegrado el día».

Use el humor en forma eficaz

El humor, cuando es dirigido apropiadamente, puede ayudarnos a desvanecer la tensión.[19] Mejor todavía si es ingenioso; nos reímos de la situación o de nosotros mismos —pero nunca de la otra persona—; no involucra conceptos o lenguaje ofensivos; y se usa en el momento preciso. El humor sutil es uno de los más eficaces y casi siempre llegamos a él por accidente. El humor puede incluir sucesos de la vida que pudieron haber sido vergonzosos en el momento pero que muestran que somos humanos. Estas ocurrencias comunican que estamos dispuestos a no tomarnos tan seriamente. Sin embargo, hay personas que piensan que son muy graciosas cuando en realidad no lo son. Peor todavía son los que usan el humor y la ironía para dañar a los demás.

Muéstrese flexible en cuanto a estrategias

No todos encuentran fácil de digerir el concepto de basar la negociación en los intereses. Tal vez un poco de precaución, si no es que de cinismo, podría ser necesario. Aunque podemos intentar ser un buen ejemplo para el contrario, mostrando estrategias de

negociación más efectivas cuando tratamos con otros, en algunas ocasiones podríamos tener que recurrir a un acercamiento más tradicional. La investigación ha demostrado que aquellos que prefieren tácticas de beneficio mutuo son considerados negociadores más creíbles y respetados cuando se sabe que también están dispuestos a ponerse firmes, si es necesario.

Por ejemplo, Daniela, una gerenta primeriza, había sabido de la reputación de persona obstinada que había desarrollado Javier, uno de los asistentes. Ella nunca había tenido contrariedades con él. Un día Daniela se acercó a Javier y lo encontró sentado, con los pies sobre la mesa, leyendo una revista. Ella se disculpó por perturbarlo, suponiendo que quizá podría haber estado en su período de descanso y le preguntó cortésmente:

—¿Javier, disculpe, cuando pueda, podría recoger, por favor, algunas provisiones que necesito?

—¿Ahora mismo? —fue la respuesta brusca de Javier.

—Eso sería magnífico, ¡gracias! —contestó Daniela sin dejarse intimidar.

Javier continuó mostrando conductas difíciles con otros gerentes, pero de ahí en adelante nunca mostró ninguna descortesía con Daniela. No estoy sugiriendo que el acercamiento de Daniela fue el mejor posible, pero está claro que su firmeza le funcionó bien en esa ocasión.

Demuestre paciencia

La negociación efectiva demanda una gran dosis de paciencia. La lógica, o quién tiene la razón, no es lo único que prevalece en estas ocasiones. Permitirle a otros, y a nosotros mismos, tiempo suficiente para lidiar con los desafíos es vital.

El no dar la impresión de desear algo demasiado se relaciona con la paciencia. Cuando somos muy inflexibles en cuanto a los resultados que estamos dispuestos a aceptar, tendremos la desventaja.

Cuando con mi mujer adquirimos nuestra primera casa, expresamos nuestro deseo de comprar esa vivienda en forma tan exagerada que perdimos la oportunidad para negociar su precio. Por cierto, tampoco deseo dar la impresión aquí que deberíamos hacernos los desinteresados.

En una ocasión, encontré una bella pulsera de lapislázuli en Zihuatanejo, Guerrero, México. El caballero que la vendía estaba pidiendo un precio mucho más alto de lo que yo sentía que podía pagar. La negociación —el regateo— duró bastante tiempo, y yo le decía al artesano que me interesaba comprar la pulsera justamente porque era tan preciosa y porque llevaba lapislázuli, que viene siendo como la piedra nacional de Chile. Cada vez que parecía que no podíamos llegar a un acuerdo, le hablaba de lo mucho que me gustaba la pulsera. Además, le contaba que como chileno iba a apreciar mucho su artesanía. Gracias a esta negociación inicial, nos empezamos a acercar al precio que quería pagar, pero el caballero se rehusó a dármela por ese monto. Salimos de la tienda, despidiéndonos de buena forma, y no habíamos caminado mucho cuando llegó corriendo tras nosotros el hijo del artesano diciéndonos que su padre estaba dispuesto a vendernos la pulsera por el precio que yo le había ofrecido.

Cuando nos dejamos ofender por la propuesta de una persona, en vez de tratar de negociar, raramente obtendremos lo que pretendemos. Tampoco nos servirá decirles que lo que ofrecen no tiene valor o intentar minimizar las contribuciones del otro. No hay por qué ser desagradables.

Prepárese cuidadosamente

Cuando una persona está dispuesta a comparar los precios, es posible que encuentre el mismo artículo o servicio mucho más barato. Una estrategia útil para enfrentar este tipo de situaciones es obtener información objetiva que pueda compartirse con un espíritu de descubrimiento, y no de superioridad, con la otra parte. Con frecuencia ambas personas pueden tratar de encontrar juntas este tipo de información.

Estar preparado podría también significar entender mejor la personalidad de la persona con quien estamos tratando. Una forma efectiva de prepararse para enfrentar situaciones difíciles o emocionales es actuándolas de antemano por medio de simulaciones. El tomar el papel de la contraparte también puede ser beneficioso.



Una forma de ser tentativos es hablar más lento e invitar a que la otra persona nos interrumpa antes de completar la frase.

Evite amenazas y tácticas manipuladoras

El ultimátum también reduce nuestra habilidad para negociar. Estas amenazas manipuladoras incluyen cualquier tipo de auto aflicción. Las tácticas manipuladoras disminuyen nuestra habilidad para negociar a largo plazo —especialmente cuando son amenazas vacías. Las amenazas no generan confianza ni agrado.

Aun las amenazas inconsecuentes llegan a ser molestas. En una recreación familiar, un participante amenazaba continuamente que iba a renunciar al juego. Después de una media docena de amenazas, su madre le dijo: «La primera vez que amenazaste, me preocupó; la última vez que lo hiciste, estaba preparada para que desistieras del juego y permitieras que por lo menos el resto lo pudiéramos disfrutar».

Cuando las consecuencias son considerables, el posible daño a la relación interpersonal es mayor. Por eso es que las amenazas relacionadas con el divorcio o separación son tan dañinas hacia el matrimonio. El cónyuge que es receptor de éstas comienza a

desasociarse psicológicamente del otro. El mensaje que perciben, es que el matrimonio no es tan importante para su pareja.

El ultimátum en asuntos de negocio también es contraproducente. Algunas amenazas —como también lo son el abuso verbal o emocional, la intimidación, el hostigamiento, comportamientos disruptivos, o el acoso (matonería)— pueden ser consideradas como parte de la violencia en el lugar de trabajo.[20]

Evite generalizar, insultar o catalogar

Comentarios vagos o demasiado amplios, generalizaciones, insultos y *catalogar* —*clasificar* o *encasillar* a una persona como *egoísta*, *desconsiderado*, *flojo*, *dominante* o *racista*— no facilitan la comprensión mutua. Todas estas expresiones tienen un sentido de fatalidad, casi como decir que la persona es alta o baja —algo genético que no pueden cambiar. En contraste, el hablar sobre episodios específicos que nos llevaron a formar estas generalizaciones o a catalogar abre las puertas para mejorar la comunicación y resolver desafíos. La queja de una esposa de que su marido es *flojo* simplemente lo pondrá a la defensiva. Si ella le pide que le ayude a los hijos con las tareas, en cambio, probablemente esto será recibido en forma más positiva y promoverá el diálogo.

Catalogar a una persona, aun cuando un individuo se identifique con eso (p. ej., su nacionalidad), puede ser ofensivo, dependiendo con el tono de voz y contexto. Una forma más sutil —pero también negativa— de clasificar es el describir nuestras perspectivas como parte de una categoría deseable (p. ej., una filosofía, principio, creencia, o grupo apreciado) mientras que se le asigna al contrario una categoría menos apetecible.

Las partes también buscan formas de reclutar a personas que los apoyen en teoría. Pueden hasta tratar de inflar la importancia de sus opiniones con comentarios tales como: «*Todos* están de acuerdo conmigo cuando digo que…». O le pueden atribuir sus argumentos a una autoridad en el tema, tal como a un jefe, autor, u otra persona respetada. Otra forma de descontar las opiniones

ajenas es al hablar de su propia experiencia con palabras como: «En mis veinte años de experiencia en esta empresa, nunca he visto problemas con…». Una vez más, el tono y el contexto de la conversación pueden hacer que estos comentarios sean apropiados en algunas circunstancias. Las personas suelen usar tácticas disfuncionales cuando sus argumentos no tienen mucho mérito.

Evite el reflejo distorsionado

Las personas involucradas en disputas frecuentemente tratan de ridiculizar a la otra al distorsionar o exagerar lo que han dicho. Lo llamo el *reflejo distorsionado*. Por ejemplo, con tales comentarios como: «Me estás contando, entonces, que no quieres que *nunca* más vuelva a…»; «Ah, comprendo, tú eres el *único* que trabaja por aquí»; o «Parece que *siempre* estás molesto últimamente». También, duelen los comentarios como, «Solías ser [algo positivo], pero ahora eres [algo negativo]».

Finalmente, veremos dos herramientas muy útiles—pero emocionalmente agotadoras y complejas—para abordar algunos de los desafíos más transcendentales. Para ocuparlas tendremos que poner en práctica todo lo que hemos estudiado hasta el momento.

La primera herramienta, *siete palabras*, se emplea cuando nosotros iniciamos la conversación. Generalmente, cuando queremos conversar sobre el *pasado*. Por ejemplo, si hace una hora —o un año— ocurrió algo y en ese momento no nos sentimos capaces de lidiar con el asunto. O lo intentamos pero no quedamos insatisfechos con los resultados. O sea, cuando queremos confrontar a una persona cuyo comportamiento nos molesta u ofende, ya sea por lo que hace o dice, o por lo que deja de hacer o decir.

La segunda herramienta, *la reflexión empática* (o la *respuesta empática*), es una técnica para responder —ahora, en el *presente*— sin una actitud defensiva. Por ejemplo, cuando en este instante nos sentimos atacados por los comentarios de otro.

En la realidad hay aspectos que ambos enfoques piden prestado del otro. Es posible que dentro de una conversación tengamos que saltar de una técnica a la otra. Ambos enfoques requieren mucha práctica, reflexión y premeditación.

CONFRONTAR A PERSONAS O SITUACIONES —SIETE PALABRAS

Algunas veces la gente se resiste a actuar por temor al fracaso. Los individuos que han superado obstáculos difíciles obtienen la confianza para afrontar nuevos desafíos. Tanto el éxito como el fracaso pueden transformarse en un ciclo. Las teorías actuales[21] sostienen que la autoestima se fortalece cuando las personas enfrentan sus dificultades en vez de evadirlas.

Antes de enfrentar a una persona, sugiero los siguientes pasos, que pueden ser adaptados según la circunstancia y personalidades involucradas.

1. *Establezca una conexión psicológica —por medio del rodeo.* Converse con su contraparte sobre un tema inofensivo que sea de interés mutuo, hasta que hayan logrado una conexión psicológica de validación mutua. El tema no debería estar relacionado con el asunto conflictivo que se abordará más tarde. Escoja aquellos temas en que la otra persona pueda hablar más que nosotros. Sugiero que vale la pena hablar sobre estos temas inocuos hasta que podamos relajarnos lo suficiente para distanciarnos de los sentimientos negativos que podamos estar experimentando. En efecto, queremos llegar a ver a la otra persona como humana y que también se nos vea así.

Le llamo a estos cortos episodios de escucha empática, la *escucha de tres minutos*. Adquiera la destreza de dejarles saber a otros que está escuchando y que está interesado sin tener que hacer preguntas para que hablen. Lo ideal es que usted habrá involucrado a una persona en *múltiples* escuchas de tres minutos a través del tiempo antes de que lo haga con la intención de hablar sobre un tema dificultoso.

Piense en la última vez que tuvo un fuerte disgusto con un ser querido, un amigo o un colega. Uno en que ninguno de los dos estaba dispuesto a ceder. En el momento de la disputa, ¿sintió que estaba lidiando con un contrario o rival —para no decir *enemigo*?

Es demasiado fácil olvidarnos del afecto y cariño que tenemos por una persona cuando esta parece entre ponerse entre nosotros y la meta que queremos lograr. Por medio de esta conversación, o rodeo (ya que no abordamos el asunto en forma directa), estamos recordando que si bien tenemos diversas opiniones, no somos enemigos.

Es imperativo, entonces, no tratar de discutir un tema de importancia sin primero recordarse que ambos tienen intereses en común. Sin primero encontrar nuestra *humanidad* mutua.

2. *Déjele saber que hay una cuestión importante que necesita tratar*. Quizá pueda decir algo tal como, «Mira, hay un tema que he querido conversar contigo por un tiempo».

3. Pero antes de abordar el asunto, *déjele saber a la otra persona que hay cosas que aprecia en ella* o *que tienen intereses en común*. Por ejemplo, podríamos decir: «Antes de entrar plenamente al asunto, eso sí, quería decirte que por mucho tiempo he admirado... en ti». Debemos cuidarnos que el elogio no esté relacionado con el tema puntual que vamos a tratar ya que podría aparecer contradictorio y aún manipulativo.

En cambio, aunque la cuestión esté directamente relacionada, sí podemos hablar de nuestro logro común. Generalmente esto no suena manipulativo. Por ejemplo: «Antes de entrar plenamente al tema, eso sí, quería decirte que estoy tan contento con los logros que hemos obtenido estos últimos meses, desde que hicimos los cambios...».

Una vez más, lo que estamos logrando con este paso, al igual que lo que vimos con el rodeo, es recordar el afecto y cariño que tenemos por este individuo —que no somos enemigos. Estamos separando el tema conflictivo de los posibles sentimientos negativos. No está buscando culpables; sólo soluciones.

4. *Presente la cuestión brevemente, pero motive a que la otra persona se explique primero*. La clave es la *brevedad*. Intente introducir el asunto en siete palabras o menos. Hable en forma *suave*, *pausada* y *tentativa* (como si estuviera luchando para encontrar las palabras perfectas —en estos casos es normal que la persona que está involucrada en pensamientos profundos reduzca su contacto ocular).


Jack Kelly Clark

Cómo otros reaccionan hacia nosotros es más bien un reflejo de ellos que de nosotros; cómo reaccionamos hacia ellos es más bien un reflejo nuestro que de ellos.

Existen dos motivos trascendentales por los que hablamos en forma pausada y tentativa cuando estamos listos para introducir el tema: (1) nuestras emociones se notan o se filtran y queremos evitar la contención o provocar sentimientos defensivos en el otro —o sea, somos más transparentes de lo que pensamos; y (2) el hablar en esta forma pausada invita a que la otra persona nos interrumpa y tome las riendas de la conversación: «Querías comprar... un vehículo...».

Déjele saber que usted desea escuchar su punto de vista antes de compartir el propio. Si se le ocurre alguna necesidad mutua, menciónela para que no aparezca que está tratando de ganarle el partido. «Fíjate que los dos queríamos ahorrar para ese viaje a Israel». Estas palabras no cuentan como parte las siete. Sólo cuando introduzca el tema o controversia debe de cuidarse de las siete palabras.

Es posible que el otro, a pesar de estos preparativos, diga algo hiriente. Evite la postura defensiva y piense que nuestra

contraparte realmente no ha tenido tanta oportunidad de prepararse como la hemos tenido nosotros.

En caso que experimentemos sentimientos defensivos, podemos usar las técnicas de la *reflexión empática* que veremos detalladamente a continuación, al discutir cómo responder sin una actitud defensiva.

NOTA: Con estas siete palabras sólo se pretende *iniciar la conversación*, no solucionar el trance. Por lo tanto debemos evitar el compartir o insinuar soluciones.

5. *Déjele saber que le está prestando atención*. Aunque sea un desafío, es necesario escuchar con el propósito de comprender. Resuma los puntos del adversario sin distorsionarlos —aun aquellos en los que esté en desacuerdo— y aliente a que siga expresándose. Más tarde tendrá la oportunidad de articular su perspectiva. Al resumir los puntos del otro individuo, también puede enfocarse en los temores y necesidades insatisfechas de esa persona, como veremos en la sección sobre cómo responder sin actitudes defensivas.

6. *Comparta sus intereses y temores*. Sólo después de resumir los intereses y temores del otro, de tal forma que se sienta comprendido, puede enunciar los suyos. Este es el momento de explicarlos clara y detalladamente, para que la otra persona no tenga que adivinar el porqué de sus preocupaciones.

7. *Busque soluciones sustentables*. Juntos pueden investigar respuestas al desafío —a largo plazo— que sean de agrado mutuo. No tome ni el papel del perjudicado ni del agresor. Insista en soluciones que valgan para ambos. De otra forma estarán lidiando con los mismos problemas antes de lo anticipado.

CÓMO RESPONDER SIN UNA ACTITUD DEFENSIVA

Cómo otros reaccionan hacia nosotros es más bien un reflejo de ellos que de nosotros; cómo reaccionamos hacia ellos es más bien un reflejo nuestro que de ellos.

Ya hemos mencionado la importancia de evitar los sentimientos defensivos. Aquí veremos algunos pasos concretos para transformar los ataques personales más provocativos en algo



Cuando sobrevaloramos lo que las otras personas dicen o cómo actúan, nos estamos sobrecargando con las imperfecciones en los patrones de comunicación y conducta de otros —y las pataletas que puedan ser un reflejo de lo que les sirvió como adolescentes o aún antes.

constructivo. Existen muchas maneras en las que se puede mostrar desaprobación. Algunos suben el tono de voz, otros hacen gestos o muecas, mientras otros usan el sarcasmo. Si alguna vez ha sido herido por los comentarios o comportamientos de otro lo invito a que considere lo que constituye la *reflexión empática*.

Mientras que cualquiera puede provocar sentimientos defensivos en nosotros, diría que nos sentimos más a la defensiva cuando la persona que manifiesta su desaprobación es alguien que nos importa, cuando estamos involucrados en temas que nos importan o cuando sentimos que nuestro amor propio ha sido herido.

No cabe duda que es mucho más fácil escuchar en forma empática a una persona que tiene sentimientos heridos —o que sienta molestia— en relación a *otro*. Cuando esas emociones negativas están dirigidas hacia nosotros es mucho más difícil responder en forma empática. Los individuos que están molestos con nosotros necesitan empatía —pero no necesariamente por medio de la *escucha empática*. Entonces, ¿qué pasos podemos tomar para alejarnos de los sentimientos defensivos y *responder en forma empática*?

Será más fácil comprender los pasos mediante ejemplos, tal como el desafío que surgió entre dos colegas: Sebastián y Gabriela. Veámoslo del punto de vista de ella.

Gabriela trabaja en una empresa en Morelia. El director regional le ha dado la tarea de resolver un desafío con un antiguo y valorado cliente. Hace unos pocos años la política de la empresa cambió en cuanto a ciertos privilegios que recibían los clientes. La nueva directiva nació directamente de los dueños de la empresa, desde la sede principal en la Ciudad de México, para lidiar con algunos abusos.

Los clientes todavía pueden recibir estos beneficios pero primero deben demostrar que cumplen ciertas normas. Gabriela ha estado trabajando infatigablemente con ellos para resolver la tensión que ha causado esta nueva política. Dichos clientes son una nueva cuenta para ella. Años atrás trabajaban directamente bajo el cuidado de Sebastián.



En la escucha de tres minutos fomentamos a que nuestra contraparte hable sobre un tema inofensivo y agradable, hasta que logremos una conexión psicológica de validación mutua.

Hoy, varios gerentes de la empresa en Morelia están sentados alrededor de la mesa en una de las conferencias semanales. Están presentes el director regional, Gabriela, Sebastián y nueve gerentes más. Sólo tienen una hora para discutir los puntos importantes de la agenda. De repente, Sebastián toma la palabra y sin dirigirse a nadie en particular comienza a insinuar que la empresa ya no se preocupa de los clientes valorados. Mencionó por su nombre a uno de los clientes que se le había asignado a Gabriela hace unos pocos meses.

Gabriela se sintió directamente aludida aunque Sebastián se dirigía al grupo en general y su mirada estaba orientada especialmente hacia al director regional. La mayoría de los participantes no tenían idea de qué estaba hablando Sebastián,

pero sí se fijaron que las emociones le estaban ganando a Gabriela. Algunos trataron de calmarlo o cambiar el tema.

No era la primera vez que Gabriela había tenido roces con Sebastián. Ella sentía que él miraba en menos a las mujeres. La verdad es que Sebastián es un gran gerente y muy respetado tanto en la empresa como en la comunidad. Los que estaban presentes tampoco querían que él se sintiera mal. Gabriela, sin embargo, después de un largo período de silencio no pudo más y trató de defender su postura —pero no pudo evitar que se le notara el enojo y explotara.

En la próxima reunión Sebastián siguió haciendo indirectas sobre este cliente 'abandonado' por la empresa. Esta vez Gabriela no dijo nada pero le corrían las lágrimas. Estaba molesta con sí misma por haber 'explotado' en la última conferencia y también se sentía muy desanimada. Ella había invertido mucho tiempo y



Reflejar los sentimientos y necesidades insatisfechas que percibimos en otro es un arte.

esfuerzo para lidiar con el desafío relacionado a estos clientes valorados y especialmente al cliente aludido. Algunos de los presentes, con poco éxito, trataron una vez más de cambiar el tema o de apaciguar a Sebastián. La tensión siguió aumentando y nada se resolvió. La brecha entre Sebastián y Gabriela aumentó más desde ese día. Los dos se evitaron pero de vez en cuando tenían que participar en conferencias juntos. Pronto, Sebastián dejó de asistir a las reuniones. Veamos, entonces, los pasos relacionados a la reflexión empática.

Paso I. Reconozca que está experimentando emociones negativas

El primer paso requiere que estemos en contacto con nuestros sentimientos y reacciones. Cómo ya hemos observado, hay un sinnúmero de emociones negativas y están basadas en los sentimientos o pensamientos defensivos. Por ejemplo, Gabriela podría estar haciéndose varias preguntas y comentarios: «¿Por qué no me vino a hablar Sebastián en forma privada y así podría haberle explicado el asunto y lidiado con sus inquietudes?» «¿Por qué está tratando de humillarme púbicamente?» «¡Este hombre no tiene ninguna idea de todo lo que he trabajado!» «¡Ni si quiera me mira cuando me habla!» «¡Este tipo trata mal a todas las mujeres… es el colmo!» «¡Qué cobarde! ¡Sólo habla en indirectas!»

En cuanto empezamos a razonar en esta forma sabemos que nos estamos dejando llevar por emociones negativas —que estamos transformando a nuestra contraparte en nuestro enemigo. Hemos plantado el arbolito del orgullo y ahora lo estamos regando y abonando para que crezca. Nuestros pensamientos afectan nuestras emociones y nuestras emociones afectan nuestras reacciones. No queremos reaccionar, sino *responder* en una forma que reduzcan las tensiones.

Paso II. Escoja no permitir los pensamientos defensivos

Cuando sobrevaloramos lo que las otras personas dicen o cómo las dicen o cómo actúan, nos estamos sobrecargando con las imperfecciones en los patrones de comunicación y conducta de otros —y las *pataletas* que puedan ser un reflejo de lo que les

sirvió como adolescentes o aún antes. No se permita reaccionar con una pataleta propia.

Si alguna vez usted ha sido mal entendido —o si ha hecho lo mismo al escuchar a otro— ya sabe que aún en las mejores circunstancias la comunicación efectiva no es fácil.

Recuerde: cómo otros reaccionan hacia nosotros es más bien un reflejo de *ellos* que de nosotros. Escojamos no convertir el asunto en algo sobre *nosotros*. Si nos dejamos llevar por nuestros pensamientos negativos es difícil controlar las emociones. Si nos enfocamos en lo que Sebastián nos está *haciendo* estamos transformando este asunto en algo personal. Estamos permitiendo florecer los sentimientos defensivos. Si no frenamos estas impresiones terminaremos por responder en una forma dañina, ya sea por el silencio, el enojo u otra táctica disfuncional.

La mejor forma de dejar de pensar en forma perjudicial es remplazar nuestros pensamientos por otros más positivos.

Paso III. Enfóquese en las necesidades insatisfechas del otro

Marshall Rosenberg, en su libro *Nonviolent Communication* (Comunicación No Violenta), escribió: "Sin importar lo que otros digan… sólo escuche lo que ellos están (1) observando, (2) sintiendo, (3) necesitando, y (4) solicitando". Rosenberg ni siquiera percibe el ataque ya que él está muy enfocado en lo que la otra persona está sintiendo y en las necesidades insatisfechas de tal persona.[22]

Me gusta pensar en términos de *necesidades honorables insatisfechas*. Algo honorable puede incluir un rango desde lo que no merece ser criticado (o no es reprensible) a algo que es meritorio, admirable o loable.

Deje de percibir los comentarios como críticas, aunque hayan sido expresados como tales. En cambio, trate de descubrir las *necesidades insatisfechas*: lo que hay tras el arranque emocional o comportamiento negativo. ¡Uno se siente muy liberado al ver en los comportamientos de otros una serie de necesidades insatisfechas! —en vez de ataques personales.

Gabriela podría comenzar a enfocarse en las necesidades y temores de Sebastián en vez de la forma en que se siente abusada por él. Para poder fijarnos en las necesidades insatisfechas de

otros —especialmente si sentimos su negatividad hacia nosotros— se requiere que rehusemos a caer en la autocompasión o el resentimiento.

Entonces, Gabriela podría remplazar sus pensamientos actuales con otras preguntas y comentarios: «¡Noto que Sebastián está molesto!» «Me acuerdo que él trabajó con ese cliente hace años atrás. Quizás él consiguió atraerlo a nuestra empresa». «Seguramente está preocupado que la empresa pierda a ese cliente y a otros». «Quizás el cliente lo llamó para quejarse». «Quizás, ya que hace tiempo que no trabaja en esta sección, no conozca la nueva política de la empresa».

No es posible aferrarnos a nuestro resentimiento y enfocarnos en las necesidades insatisfechas de otro al mismo tiempo. La primera vez que utilicé esta táctica de responder en forma empática no me resultó. No fui capaz de dejar de lado mis sentimientos heridos. La reflexión empática requiere que, por lo menos por un momento, posterguemos los pensamientos sobre nuestras propias necesidades.

Paso IV. Responda en forma empática

Veamos, ahora, cómo reflejar los *sentimientos* y *necesidades insatisfechas* que percibimos en otro. La fórmula más corta de Rosenberg deja a un lado lo que la persona está *observando* y lo que está *solicitando*. Existen ventajas al usar la formula abreviada. Es más fácil recordarla. Además podemos mantener nuestros martillos más pequeños —y también prevenir malentendidos. Al mismo tiempo, no puedo insistir demasiado en la importancia de la brevedad. Al no hablar sobre lo solicitado, también evitamos la trampa de buscar soluciones sin comprender el problema.

Usando la formula corta, entonces, Gabriela podría decir: «Sebastián, percibo tu inquietud —que tienes una gran necesidad... de que estos antiguos clientes... sean valorados». Es esencial no permitir una pausa hasta que comience a hablar de la necesidad de su contrincante. Una vez más, cuando hablemos de sus necesidades, deberemos (1) hablar en forma tentativa, (2) suave, (3) lenta y (4) breve. Debemos escoger las emociones

que observamos con cuidado. Por ejemplo, prefiera decir “algo frustrado”, o “algo molesto” y evitar la palabra “enojado”. Muchos reaccionamos en forma defensiva si alguien nos dice que nos nota enojados. Otros sentimientos, tal como la preocupación, la tristeza o la inquietud, no tienen connotaciones tan negativas como el enojo.

Lo más probable es que Sebastián, al sentirse escuchado y comprendido en forma tan empática, deje a un lado algunos de los modos ineficaces que haya usado hasta el momento y responda en una forma más amable. También es probable que los sentimientos negativos disminuyan un poco, aunque no por completo. Gabriela puede volver a reflejar las necesidades insatisfechas que surjan en estos nuevos comentarios. Esto significa que seguirán hablando sobre el tema pero no por medio de ataques personales.

Cuando alguien está muy molesto puede requerir de múltiples esfuerzos en cuanto a reflejar sus sentimientos y necesidades de un modo más efectivo. Pero notará que con cada empeño la intensidad de las emociones disminuirá. De ser posible, transforme el reflejo en una declaración positiva. Si usted percibe que alguien no se siente suficientemente apoyado, por ejemplo, convierta el reflejo al decir, «Desea más apoyo», o «Añora sentirse apoyado».

Paso V. Evite reflejos personales

Marshall Rosenberg explica que debemos evitar inmiscuirnos a nosotros mismos en la ecuación.[23] Por ejemplo, Gabriela debería evitar decir «Sebastián, te noto algo frustrado y necesitas que yo cuide a estos valorados clientes». Gabriela está fomentando el que Sebastián se enfoque en ella —que efectivamente ella no está cuidando a estos clientes— en vez de en sus necesidades y temores.

Paso VI. Nuestras necesidades

Al llegar a este punto la gente me pregunta, «¿Cuándo me toca hablar sobre *mis necesidades*?» Lo bello de este enfoque es que una vez que la otra persona se calma y puede hablar sobres sus

necesidades insatisfechas, también estará más presta a escuchar las nuestras. La gente raramente estará receptiva a escuchar las necesidades de otros hasta que las suyas no hayan sido escuchadas primero. Por eso esta estrategia es mucho más fácil comprenderla intelectualmente que aplicarla en el momento que nos sentimos heridos.

Aunque nos hemos enfocado en comprender las necesidades honorables insatisfechas de otros, vale recalcar que éstas no necesariamente sobrepasan o triunfan sobre nuestras necesidades honorables insatisfechas.

Cuando perdemos el control se daña nuestro amor propio y solemos reaccionar aún peor. Seguimos alimentando el círculo vicioso. La reflexión empática es una técnica tan provechosa ya que no sólo permite que la otra persona se sienta escuchada sino que le otorga un gran obsequio —el de salvar las apariencias. Todo esto acoge al círculo virtuoso.

Lo invito a que ahora usted considere el asunto del punto de vista de Sebastián y cómo él podría responder cuando nota que su colega Gabriela se ha molestado con él.

INVOLUCRANDO A TERCEROS

Me atrevería a decir que si las personas llegan a dominar las técnicas de negociación interpersonal que hemos examinado en este capítulo, raramente habría necesidad de terceros. Las diferencias de poder, personalidad o autoestima entre los involucrados en un desacuerdo —junto con la falta de habilidad para negociar— podrían requerir la participación de un mediador.

Un encargado de voluntarios había recurrido a la matonería e insinuado amenazas hacia una de sus voluntarias para salirse con la suya. Ella explicó:

—Gustosamente le habría ayudado a mi jefe a lograr sus metas— la voluntaria clarificó a través de sus lágrimas—, pero ahora estoy tan sensibilizada después de esa experiencia, y la forma en que me habló, que tengo miedo a dirigirle la palabra.

Sugerirle a la gente que solucione sus propios problemas, que maduren, o que se estrechen las manos y se lleven bien, ocasionalmente da muy buenos resultados. Pero éstas tácticas

suelen ser insuficientes, e incluso tienden a opacar el desacuerdo que seguramente surgirá en otra ocasión, en forma más destructiva. Una opción es permitirles a los involucrados a que se reúnan y entren en un diálogo con la ayuda de un tercero.

Escoja a un mediador

Un mediador externo generalmente tendrá más éxito que un miembro de la familia, un colega, un amigo u otro conocido. Las personas relacionadas son aptas a convertirse en parte del problema o pueden ser percibidas como aquellas que favorecen a una de las partes. Además, suele ser más difícil confiar asuntos personales a los conocidos.

Si el mediador tiene autoridad sobre las partes, tal como un supervisor o apoderado, el papel de mediador puede tornarse aún más difícil. Las personas que tienen autoridad tienden a ser excesivamente directivas, adoptando más bien el papel de *árbitro* que impone su decisión sobre los individuos.

Un mediador debe tratar los asuntos con confidencialidad, con algunas excepciones (p. ej., el hostigamiento sexual en el empleo). Las partes deben ser informadas de las excepciones antes de comenzar. Cuando existe la necesidad de compartir información, esto debe hacerse sólo con quienes deban saber y así minimizar la posibilidad de repetir información que podría lastimar a una o ambas partes.

Muchos de los conflictos involucran asuntos personales que podrían ser vergonzosos. Las personas estarán más dispuestas a hablar cuando se les asegura la confidencialidad. Por este motivo, los mediadores de conflictos organizacionales deberían permitirles a las partes que decidan qué asuntos se pueden compartir con la empresa una vez terminada la intermediación. Los mediadores no deberían entregar un resumen de sus resultados a las organizaciones que contratan sus servicios.

Los investigadores han encontrado que, en algunas instancias, la mediación surte mejor efecto cuando el tercero puede cambiar papeles, y en caso de que no se logre una solución satisfactoria a través de la mediación, pueda tomar el papel de árbitro. Por el lado positivo, los involucrados casi siempre querrán dar la mejor



La reflexión empática nos permite responder —ahora, en el presente— sin una actitud defensiva.

impresión posible y se esforzarán en resolver los asuntos durante la etapa de intermediación y no dejar que llegue al arbitrio. Desgraciadamente, mientras algunos mediadores pueden tomar ambos papeles sin manipular la situación, la vía queda abierta para el posible abuso de autoridad. Además, las personas suelen sentirse presionadas y no confiar en un mediador que más tarde pueda tomar contra ellos lo que le han dicho en confidencialidad. Tal procedimiento, también, destruye los esfuerzos de convencer a los interesados que el papel del mediador es el de *facilitar la conversación* y no decidir quién tiene la razón.

El proceso de resolución de conflictos es más propenso al éxito si las partes tienen respeto por la integridad, imparcialidad y habilidad del mediador. Los interesados tienden a ser más flexibles y cooperativos, o demostrar su *mejor comportamiento*, cuando respetan al mediador. Aunque no siempre sea el caso, la sobrefamiliaridad con un mediador interno puede negar este efecto de "mejor comportamiento".

Estilos de mediación

La eficacia de un estilo de mediación depende de la situación, personalidades de los involucrados y tipo de conflicto. Es decir, no existe un proceder que sirva para solucionar todo tipo de conflictos. Una variante, en cuanto a estilos, es el grado de control sobre el proceso que ejerce el mediador. A continuación veremos dos extremos en cuanto al control que ejerce el tercero.

Mediación dirigida por el tercero (MDT)

A un extremo está el mediador que escucha a ambos interesados y les ayuda a encontrar la solución. Generalmente, para no dar la impresión de favoritismo, estos mediadores invitan a ambas partes a que se presenten al mismo tiempo a una sesión conjunta.

El tercero le pide a uno que explique su punto de vista mientras que el otro escucha, y después cambian de tareas. Los involucrados están sentados observando al mediador y le dirigen la palabra al tercero. Muchas veces el mediador tiene ojos y oídos para percibir soluciones que los individuos que han estado involucrados en el desacuerdo no pueden distinguir. Este tipo de mediación generalmente se presta bien a situaciones en las cuales (1) se buscan soluciones más bien a desafíos específicos que a mejorar las relaciones interpersonales a largo plazo, (2) los involucrados no estarán interactuando en forma frecuente, o (3) hay mucho apuro.

La inversión emocional de las partes es mucho menos intensa. Una desventaja es que el tercero puede favorecer a una de las partes a pesar de la sugerencia que los mediadores son neutrales. Otra desventaja es presumir que los conflictos están relacionados sólo a asuntos sustanciales y carecen de componentes interpersonales. Finalmente, los individuos no tienen la oportunidad de aprender a lidiar con los conflictos futuros.

Algunos mediadores tienen gran talento en ayudar a los participantes a que busquen soluciones que los satisfagan. La inversión de tiempo y emoción no es tan grande como en otros estilos.

Mediación dirigida por los individuos (MDI)

Al otro extremo están aquellos mediadores que piensan que la solución la traerán las partes. Estos mediadores están interesados en la resolución de los desafíos, pero están aún más preocupados en el empoderamiento de los interesados. O sea, que los involucrados tomen las riendas en cuanto a la resolución del presente conflicto, y que aprendan a enfrentar el futuro con más confianza.

Los elementos más esenciales de la MDI son (1) la *reunión preliminar*, en la cual el tercero se reúne con sólo un interesado a la vez y los prepara para la sesión conjunta y (2) la *sesión conjunta* en la que las partes se enfrentarán y hablarán directamente —y no por medio del tercero.

Durante la reunión preliminar, el tercero escuchará en forma empática. También habrá tiempo para que el mediador imparta técnicas de negociación interpersonal. El tercero deberá, además, determinar si sería psicológicamente seguro juntar a los interesados en una sesión conjunta subsiguiente. El reunir a individuos que no están listos en una sesión conjunta puede causar más daño que bien, ya que la pueden utilizar como un lugar seguro para intercambiar insultos. También puede ocurrir que las reuniones preliminares resulten tan positivas que las partes se reúnan a dialogar sin la ayuda adicional del tercero.

Durante la sesión conjunta ambos interesados se sientan frente al otro y se dirigen la palabra entre sí, con mínima interferencia del mediador. De hecho, el tercero se sienta bastante lejos de los participantes para recalcar que el diálogo le pertenece a las partes.

Los asuntos relacionados a la neutralidad de los terceros pierden algo de relevancia, ya que son los interesados los que controlan la desenvoltura de los desafíos. En la MDI, todo el proceso recalca el hecho que el mediador está presente para facilitar la comunicación positiva, negociación y comprensión mutua entre las partes —y no la de encontrar la solución.

La MDI requiere preparación de antemano y uno de sus puntos más débiles es que requiere mucho más tiempo —a corto plazo— que la intermediación tradicional. El concepto tras la



A medida que practiquemos la negociación creativa aumentará la fe en nuestra habilidad de tornar desafíos en oportunidades.

MDI, entonces, es que si el caso lo permite, y las partes desean invertir el tiempo para llegar a ser mejores negociadores, este proceso los puede ayudar a alcanzar esta meta. Cuando el

conflicto implica antagonismos arraigados y los interesados seguirán viviendo o trabajando juntos, interactuando en forma seguida, la MDI puede ser especialmente ideal. La MDI también es particularmente provechosa para los conflictos de índole multicultural por su énfasis en preservar la dignidad de ambos lados.

RESUMEN

Cada uno de nosotros negocia su camino a través de la vida. No hay respuestas fáciles que se ajusten a cada necesidad de negociación, pero sí existen algunos principios importantes que nos ayudarán a ser más efectivos. La habilidad de buen negociador requiere, entre otras cosas, una cuidadosa comprensión del problema o asunto, poder desglosar los desafíos en dificultades menores, tener un interés en las necesidades de otros tanto como en las propias, y poder enfocarse primero en el problema antes de intentar buscar soluciones. Vimos técnicas de negociación que nos pueden ayudar a obtener nuestras metas sin atropellar a otros.

Nuestras habilidades para la negociación interpersonal afectan nuestro éxito con la gente y nos ayudan a evitar o extinguir las discordias. Las caricias psicológicas tienden a validar el sentido de valoración que siente una persona. La mayoría de la gente siente la necesidad de intercambiar estas caricias antes de profundizar en algún tema. Poder llevar a cabo una conversación positiva está basado, en gran parte, en la habilidad de los participantes en tomar y esperar turnos para hablar.

Todos traemos ciertos *aportes* a nuestros empleos y relaciones. Mientras exista un acuerdo entre el valor de los aportes de cada individuo, las cosas marchan bien. Las personas que quieran conservar el valor de sus aportes, ya sea personales o laborales, necesitan valorar los aportes de otros.

La negociación creativa es suficientemente diferente de la forma en la que normalmente afrontamos nuestros retos, que no basta el simplemente leer un libro sobre el tema para poder incorporar en forma exitosa los principios necesarios en nuestras

vidas. Será necesario hacer constantes esfuerzos proactivos para mejorar en estas áreas.

Mantengo presentes estos pensamientos en forma cotidiana al leer buenos libros, escuchar programas, o meditar sobre el tema. Existe un sinnúmero de libros excelentes sobre la negociación interpersonal, el saber escuchar, la resolución de conflictos, la relaciones interpersonales y otros temas relacionados. El Internet contiene verdaderos tesoros sobre el tema. Quizá encuentre fructuoso tomar notas sobre lo que lee, además de sus observaciones diarias sobre la conducta humana que lo rodea.

Al centro de la negociación creativa está el concepto de que todas las partes pueden obtener más soluciones duraderas al trabajar juntos. La clave de la resolución de conflictos es realmente comprender el desafío que enfrentamos. De otro modo es demasiado fácil construir soluciones sobre una base falsa. Una vez que logremos comprender, la negociación creativa requiere que busquemos las oportunidades ocultas que nos presentan los retos.

Finalmente, examinamos dos extremos en estilos de intermediación, la MDT y la MDI. Para la resolución de conflictos de índole interpersonal, la segunda de éstas es particularmente eficaz.

A medida que voy envejeciendo, para mí es más importante *hacer* lo correcto que *estar* en lo correcto (en el sentido de ganar). Da mucha satisfacción poder dar una *respuesta apacible* ("la suave respuesta quita la ira"[24]). Este es un trayecto. Uno lo inicia sabiendo que el reto es tan grande que nunca podemos pensar, «¡He llegado!». La tarea no es fácil ya que tenemos que combatir contra el orgullo.

A medida que practiquemos la negociación creativa aumentará la fe en nuestra habilidad de tornar desafíos en oportunidades. Esta confianza nos ayudará a enfocarnos en la resolución de problemas y a disminuir las posibilidades de caer en negociaciones contenciosas y poco productivas. La senda no es fácil, pero ojalá que su excursión esté llena de satisfacción y esperanza.

CAPÍTULO 4—OBRAS DE CONSULTA

1. Estos comentarios se le atribuyen a Mary Parker Follett . D. M. Kolb (1995). In *The love for three oranges, or: What did we miss about Ms. Follett in the library?* Negotiation Journal, 11, 339.
2. Berne, E. (1964). *Games people play: The psychology of human relationships*. New York: Grove Press.
3. Yupanqui, A. (Performer) (2000). *Bagualas y Caminos*. Colección aniversario Feria del Disco 44 años folclore argentino: Versiones originales. (CD Recording No. 2-499505). Santiago, Chile: Sony Music Entertainment Chile.
4. Berne, E. (1964). *Games people play: The psychology of human relationships*. New York: Grove Press.
5. Nichols, M. P. (1995). *The lost art of listening: How learning to listen can improve relationships* (p. 14). New York: Guilford Press.
6. Elgin, S. Haden (1983). *More on the gentle art of verbal self-defense*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
7. Dobson, M. (1991, July). *How to solve communication problems*. Fred Pryor Seminar, Stockton, CA.
8. Fisher, R., & Ury, W. (1981). *Getting to yes: Negotiating agreement without giving in*. (Sí... ¡de acuerdo! (cómo negociar sin ceder.) New York: Penguin.
9. Rothman, J. (1997). *Resolving identity-based conflict in nations, organizations, and communities* (pp. xii-xiii). San Francisco: Jossey-Bass.
10. Covey, S. (1989). *Seven habits of highly effective people*. New York: Simon & Schuster. Esta cita frecuentemente se le atribuye a San Francisco de Asís.
11. Rackham, N. (1999). *The behavior of successful negotiators*. In R. J. Lewicki, D. M. Saunders, & J. W. Minton (Eds.), *Negotiation: Readings, exercises, and cases* (3rd ed.) (p. 348). Burr Ridge, IL: Irwin.
12. Patterson, K., Grenny, J., McMillan, R., & Switzler, A. (2002). *Crucial conversations: Tools for talking when stakes are high*. New York: McGraw-Hill. Este concepto del *cuentito* se le atribuye, originalmente, al filósofo estoico Epictetus y a Enchinridion y posteriormente a Albert Ellis. Ver *The Story of Psychology*, por Morton Hunt, p. 675.
13. Swann, W. B., Jr. (1996). *Self-traps: The elusive quest for higher self-esteem* (p. 47). New York: W. H. Freeman.
14. Sloane, A. A., & Witney, F. (1981). *Labor relations* (4th ed.) (pp. 205-206). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
15. Peterson, W. H. (1991, April). *Boulwarism: Ideas have consequences* [Versión electrónica]. *The freeman: Ideas on liberty*, 4. Obtenido el 31 de Julio de 2008 de http://www.fee.org/Publications/the-Freeman/ article.asp?aid=798
16. Rackham, N. (1999). *The behavior of successful negotiators*. In R. J. Lewicki, D. M. Saunders, & J. W. Minton (Eds.), *Negotiation: Readings, exercises, and cases* (3rd ed.) (p. 347). Burr Ridge, IL: Irwin.

17. Sperber, B. (1983). *Fail-safe business negotiating: Strategies and tactics for success*. In R. J. Lewicki, D. M. Saunders, & J. W. Minton (Eds.). (1993). *Negotiation: Readings, exercises, and cases* (2nd ed.) (p. 173). Burr Ridge, IL: Irwin.
18. Brown, R. (1986). *Social psychology: The second edition*. New York: Free Press.
19. Forester, J. (2003). *Critical moments in negotiations: On humor, recognition, and hope*. Obtenido el 31 de Julio de 2008, de CU People, de la página de Cornell University: http://people.cornell.edu/pages/jff1/Pon.htm
20. Ver USDA (http://www.usda.gov/news/pubs/violence/wpv.htm), FBI (http://www.fbi.gov/publications/violence.pdf), y OSHA (http://www.osha.gov/OshDoc/data_General_Facts/factsheet-workplace-violence.pdf) factsheets. 29 de setiembre de 2008.
21. Bednar, R. L., Wells, M. G., & Peterson, S. R. (1989). *Self-esteem: Paradoxes and innovations in clinical theory and practice*. Washington, DC: American Psychological Association.
22. Rosenberg, Marshall B. (2003) *Nonviolent Communication: A Language of Life* (2nd edition). Puddle Dancer Press: Encinitas, California. .
23. Rosenberg, Marshall B. (2003) *Nonviolent Communication: A Language of Life* (2nd edition). Puddle Dancer Press: Encinitas, California.
24. Proverbios 15:1.

Gregorio Billikopf, Universidad de California (gebillikopf@ucdavis.edu)

Parte III – La Sesión Conjunta

5

Mediación de la sesión conjunta


Mike Poe

El mediador ya le ha escuchado y ha preparado a las partes y determinado que están listas para la sesión conjunta. Sin importar lo bien que los interesados hayan sido preparados por medio de las reuniones preliminares, seguramente estarán ansiosos con la idea de confrontar a su adversario. A través de esta trayectoria que las partes han tomado hasta este punto, ambos han tenido que pasar por momentos difíciles —y lidiar con sentimientos desalentadores, de temor y de frustración.

La sesión conjunta debería llevarse a cabo en un sitio neutral y privado, sin teléfonos ni otras interrupciones. Un lugar cómodo también ayudará a reducir la tensión. Además, es esencial permitir suficiente tiempo para que las partes puedan engancharse

ampliamente en el diálogo. Examinaremos asuntos relacionados con:

- La ubicación de los asientos
- El inicio de la intermediación
- El diálogo entre las partes
- Los acuerdos

LA UBICACIÓN DE LOS ASIENTOS

Un aspecto mecánico de gran transcendencia en la MDI y la EDN es la ubicación de los asientos: las dos partes se sientan frente a frente de manera que se genere el *contacto visual*. Esta resulta ser medicina potente que promueve la comprensión mutua. En mediaciones más tradicionales los contrarios toman asiento frente al tercero y no al otro antagonista (fotografía página ix). El mensaje, no tan sutil, es que el tercero resolverá sus desacuerdos.

Si bien es cierto que el contacto visual tiende a aumentar la agresión entre la gente, una vez que las partes ya hayan iniciado su trayectoria hacia la reconciliación por medio de las reuniones preliminares, este contacto ahora les ayuda a aminorar los sentimientos de aversión.

El efecto de dicho contacto visual es el de recordarles sobre aquellos sentimientos de afecto mutuo que en algún momento pudieran haber sentido, aunque posteriormente estas mismas emociones hayan sido relegadas al subconsciente. O sea, los interesados están listos para comenzar a verse como personas reales.

En cuanto a la ubicación de los asientos, una opción es poner una mesa entre ellos. Esto permite una distancia y una barrera física que garantiza el respeto del espacio personal adecuado de los interesados. Lo ideal es una larga mesa rectangular. Las partes se sientan una frente a la otra hacia uno de los extremos de la mesa mientras que el tercero se sienta al otro extremo, lejos de los adversarios (Figura 5–1 y foto de apertura del Capítulo 5).

Otra alternativa es eliminar la mesa y usar sillones o sofás. Estos asientos deben ubicarse a una distancia que permita un espacio personal suficientemente amplio entre los contrarios. En

mis sesiones de MDI o EDN generalmente exagero la distancia necesaria entre las partes. Los interesados suelen, por su cuenta, acercar sus asientos. El tercero no debería sorprenderse, por tanto, si las partes deciden sentarse más cerca.

En la sesión conjunta de la MDI y la EDN, el mediador se sienta lo suficientemente alejado de las partes como para que éstas deban mover el cuello si piensan hacer contacto visual con el tercero. No es fácil, entonces, que los antagonistas puedan buscar el apoyo del tercero, ni tampoco ver en su rostro si le han "metido un gol" a su contrario. En el caso de que logren establecer contacto visual con el tercero, éste les fomentará a que le dirijan la palabra al contrario.

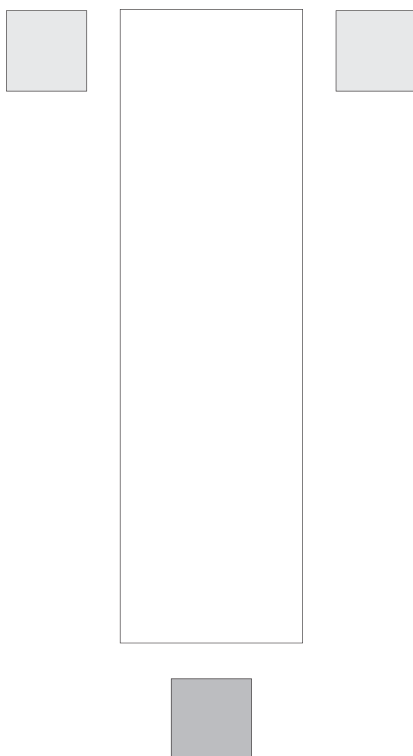
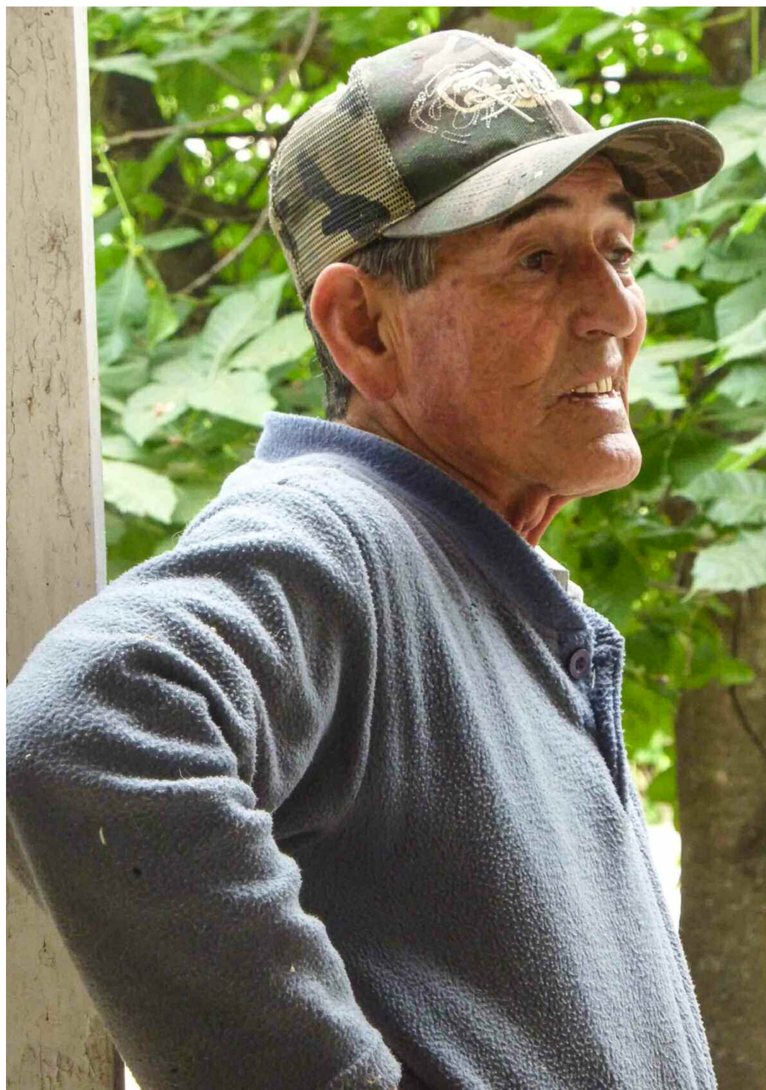


FIGURA 5–1

Durante la sesión conjunta el tercero se sienta a un extremo de la mesa, alejado de ambas partes.

Este arreglo, en cuanto a dónde toman asiento las partes —mirándose cara a cara entre ellos y no volcados hacia el tercero— con el mediador sentado a una distancia de los interesados, recalca el mensaje que las partes están presentes para *dirigirse la palabra entre sí*. Este acomodo de los asientos constituye el segundo pilar de la MDI (la reunión preliminar es la primera columna). Vale la pena explicarle estos asuntos mecánicos a las partes antes de que lleguen a la sesión conjunta.



La Mediación dirigida por los individuos (MDI) requiere tener algo de fe en el potencial positivo de la gente y confianza en el proceso.

EL INICIO DE LA INTERMEDIACIÓN

Seguramente uno de los interesados llegará antes que el otro a la sesión conjunta. El tercero lo invita a tomar asiento y trata de hacerlo sentirse lo más cómodo posible, pero se mantiene de pie hasta que ambas partes hayan llegado. Este pequeño detalle le deja saber al último en llegar que la sesión conjunta no ha empezado sin él.[1]

Si se ha obtenido el permiso previo, el tercero puede compartir las cosas positivas que cada parte ha mencionado respecto a la otra durante las reuniones preliminares. Este proceder ayuda a quebrar el hielo entre los interesados y les deja percibir un clima de optimismo. Este *no* es el momento, en cambio, para pedirles a que ellos compartan estos sentimientos positivos sobre el otro. Raramente se dará que las partes estén psicológicamente listas para iniciar la sesión conjunta con tales afirmaciones positivas.

Asimismo, durante la sesión conjunta el tercero puede recalcar los comentarios transformativos que surgen naturalmente, pero no le pide públicamente a los contrincantes a que ellos lo hagan. Se debilitaría el valor de los comentarios positivos y de las disculpas si parecieran impulsadas por el tercero. Daría la impresión de que el tercero está tratando de (1) manipular los comentarios transformativos, o (2) disminuir la importancia de los desacuerdos que todavía no se han resuelto. Los contrincantes, en realidad, ofrecerán sus comentarios positivos en forma espontánea, sin que se les impulse a hacerlo.

El mediador les recuerda a los individuos que pueden tomar descansos, o solicitar una reunión separada con el tercero, o para contactarse con algún interesado que forme parte de su equipo. Las reuniones preliminares reducen la necesidad de tener que llevar a cabo este tipo de interrupciones. El hecho de saber que pueden contar con este pequeño salvavidas —o interrupciones— resulta psicológicamente positivo. Es una forma más de enfatizar que el participante lleva el control durante la mediación.

EL DIÁLOGO ENTRE LAS PARTES

Después de cualquier otro comentario que el tercero quiera hacer a modo de introducción, ha llegado el instante para

entregarles las riendas a los interesados. El mediador explica que estará enunciando sistemáticamente los temas discutidos en las reuniones preliminares —y pedirle ya sea a una u otra de las partes que inicien el diálogo sobre el tema.

Aunque el mediador generalmente elige el primer tema, una opción es permitir que las partes posteriormente sigan conversando y abordando los temas por su cuenta. Cuando son los interesados los que presentan los temas, el mediador debe asegurarse que cada tema se trate completamente antes que termine la sesión conjunta. El tercero se dará cuenta en seguida cuando las partes cambian de tema como táctica defensiva u ofensiva.

Cuando los contrincantes están lidiando con sus propios temas y llegan a soluciones sustentables, los terceros tendrán poco que contribuir fuera de la serenidad que aporta su presencia. Los mediadores también anotarán acuerdos incompletos o débiles que quizá deban volver a revisarse, así como los patrones de conducta preocupantes que haya observado en la interacción entre las partes. Estas últimas pueden incluir el uso de gestos irónicos, comentarios manipuladores o alguna de las otras formas disfuncionales de comunicarse, como las que vimos en el Capítulo 4.

Como mediador, generalmente prefiero partir con temas sustantivos sencillos —y no los emotivos o complicados— que parecen tener soluciones más simples. En algunas ocasiones una de las partes desea pedir disculpas sobre algo y este también puede ser un buen punto de embarque. Lo esencial es que ambas partes reciban una oportunidad balanceada de presentar y de responder a los asuntos.

El tratar exitosamente con cualquier cuestión bajo contención puede ser muy energético y a los participantes le dará la confianza que necesitan para enfrentar otras dificultades.

El tercero no dilucida ni resume estos temas al presentarlos; sólo los introduce ligeramente para ayudar a la memoria, tal como: «Carolina, ¿podrías explicarle a Pablo lo de la carta que encontraste?». Entonces Carolina presenta, ojalá brevemente, su preocupación sobre ese tema y le da la oportunidad a Pablo a que



Las partes compartirán en forma espontánea sus comentarios positivos que validen al otro interesado, sin que el tercero les impulse a hacerlo.

reaccione. El tercero le da la oportunidad a Pablo, a continuación, para presentar algún tema de trascendencia que se habló durante su reunión preliminar.

Aunque en la MDI y la EDN se pretende que las partes controlen el diálogo con mínima interrupción de parte del mediador, hay momentos en que el tercero deberá intervenir para ayudarles a los interesados a sobrellevar estilos disfuncionales de comunicación. O lidiar con diferencias de poder.

La seriedad de las infracciones comunicacionales entre los interesados, como las diferencias en los estilos y preferencias de los mediadores, dictarán la frecuencia y grado de intervención de parte del tercero. Cuando los individuos han tenido la oportunidad de practicar y adoptar papeles en una simulación, durante la

reunión preliminar, esto resultará en una sesión conjunta más grata, con menos comunicación disfuncional.

Sin duda existirán momentos en que parezca atractiva la idea de evadir algún tema complicado que surja durante la reunión preliminar. También cabe preguntarnos qué pasa cuando un interesado desea compartir algo con el tercero, pero no quiere que este tema surja durante la sesión conjunta. Este tipo de situación es bastante común en la EDN donde hay diferencias de poder entre un supervisor y subalterno (y lo examinaremos con más detalle en los capítulos asociados con la EDN).

No cabe duda que cualquiera de las partes tiene el albedrío para no presentar ciertos temas, algo que el tercero debe respetar. Sin embargo, uno de los papeles importantes del mediador es de ayudarles a los interesados a aprender a revelar estos temas sensitivos en tal forma que no parezcan ofensivos. Además, a ambas partes les vale la pena prepararse —aunque no estén seguros si quieren abordar un tema— ya que no pueden controlar los tópicos que la otra persona desee afrontar en la sesión conjunta.

Poco después que se publicó la primera edición de este libro —en medio de un taller sobre intermediación de conflictos interpersonales— un participante dijo: «Fíjese que justamente están presentes dos compañeros que no se avienen para nada. ¿Le parece que practiquemos con ellos?».

Los participantes estuvieron dispuestos a extender las horas del taller y los adversarios, Jaime y Antonio, consintieron en participar en una mediación pública. Jaime salió de la sala de conferencias mientras que con los participantes del curso llevamos a cabo una reunión preliminar con Antonio. Una vez terminada esa reunión preliminar, reversamos el proceso. Entre paréntesis, el escuchar empático tiene más fuerzas cuando aumenta el público. Es decir, un interesado muchas veces se siente aún más escuchado cuando expone sus sentimientos ante dos terceros. En un taller como este, cuando todos los participantes están escuchando en forma empática, estos sentimientos se multiplican.

Cuando le tocó hablar a Antonio, nos contó que Jaime no había sido recto con la empresa que los contrataba. Explicó que


© iStockphoto.com/Thomas_EyeDesign

El tercero debe estar atento a cualquier indicio de que una o ambas partes están fingiendo conformidad ya sea para complacer al mediador o para darle fin a la conversación.

hacía unos meses, Jaime había agregado unas horas falsamente a su informe de trabajo. Antonio nos dijo que él nunca le había dicho al jefe que Jaime había actuado en esta forma deshonesta.

La sesión conjunta estaba avanzando muy bien, con ambos sujetos dialogando entre sí y resolviendo las dificultades que habían surgido. Las partes estaban positivamente emocionadas y parecía que estaban por terminar. Tuve que decidir si es que debería presentar el tema de la honradez, o dejarla a un lado. Inspirado por la metodología *transformativa* de Robert Baruch Bush y Joseph Folger —en la que es más importante que los individuos puedan compartir sentimientos positivos y ofrecer disculpas entre sí, que en llegar a un acuerdo no duradero[2]— me atreví a plantear el tema. Sé que el riesgo era enorme.

Jaime explicó que los tiempos adicionales que él había trabajado eran a pedido de su jefe y no horas falsas. Simplemente



© iStockphoto.com/track5

Las habilidades de negociación interpersonal que los individuos obtienen a través de la MDI son exactamente las mismas que necesitarán para enfrentar conflictos en el futuro sin el apoyo de un tercero.

era algo que nunca lo había conversado con Antonio. Si no hubiera podido clarificar este punto sobre su integridad, difícilmente hubiera perdurado esta nueva armonía producida por la intermediación que se estaba llevando a cabo.

Es bueno dejar que los sujetos analicen su conducta anterior, hablen del pasado y existan momentos transformativos. Sin comprender el pasado es difícil prepararse para el futuro. Llegará

el momento, sin embargo, en que debemos cambiar el enfoque: tendremos que planificar el comportamiento venidero, en vez de recordar las injurias anteriores. La MDI y la EDN están diseñadas para que los contrincantes pasen, en forma natural, de conversaciones sobre el pasado hacia un enfoque futuro. ¿Cuáles serán los cambios de conducta cuando tengan que lidiar con los desafíos que vengan?

LOS ACUERDOS

Una parte esencial de convertirse en un buen negociador es el de realmente llegar a captar el desafío que se enfrenta. El tercero debe estar atento al comportamiento de los sujetos. ¿Parecen realmente haber llegado a un acuerdo o simplemente han fingido conformidad para darle fin a la conversación —o por complacer al mediador? Estas cosas tienden a notarse tanto en el lenguaje corporal como en el tono de voz de los interesados.

El mediador debe asegurarse que las resoluciones sean claras y concretas. Tendrá que cuestionar los arreglos que parecen débiles y no duraderos. Cuando se trata de desafíos más complejos, parte del papel del mediador es alentar a los involucrados a que no se desanimen y mostrarles el progreso que han alcanzado.

Ya conversamos sobre el enfoque de Harvard introducido por Roger Fisher y William Ury en su libro, *Sí... ¡de acuerdo! (cómo negociar sin ceder)*.[3] Ellos profesan que al concentrarse en sus posturas o posiciones (o sea, las soluciones) las partes acentúan sus desacuerdos. En cambio, cuando los interesados se enfocan en las *necesidades* y *temores* que prevalecen tras sus posturas, estarán más proclives a encontrar soluciones mutuamente beneficiosas y duraderas.

Al contrario de la metodología de Harvard, eso sí, prefiero permitir que los sujetos sostengan sus posturas iniciales, lo que les permite sentirse comprendidos y retener un sentido de control sobre el proceso. Una vez que hayan revelado sus posturas, es importante que sean capaces de expresar las de su contraparte.

Los adversarios tienden a minimizar algunas expresiones o comentarios de sus contrincantes. Hace años fui invitado por una empresa a dar un seminario sobre la comunicación interpersonal.

RECUADRO 5–1

Posiciones frente a necesidades en la resolución de conflictos

1. Las partes dividen un papel o pizarrón en cuatro secciones (como se muestra abajo).
2. Las partes buscan comprender la posición (es decir, la postura) del otro.
3. Las partes tienen la libertad de reiterar, modificar o clarificar su posición en cualquier momento.
4. Las partes ahora buscan comprender las necesidades, intereses o temores del otro. Tomarse el tiempo para hacerse preguntas entre sí es una parte importante para alcanzar la comprensión mutua.
5. Las partes aportan múltiples soluciones por medio de una lluvia de ideas (en la cual se posterga la evaluación de éstas) que puedan satisfacer la suma de dichas necesidades. Posteriormente, en los pasos 6 y 7 se evalúan estas sugerencias.
6. Las partes deben desechar soluciones débiles. Por ejemplo, el evitarse mutuamente toma poca creatividad y raramente es la solución más adecuada. En cambio, necesitan buscar soluciones robustas y sinérgicas.
7. Las resoluciones pueden ser evaluadas y refinadas en forma conjunta, pensando anticipadamente sobre los posibles obstáculos.
8. Los acuerdos —incluyendo una nueva posición redactada por ambos— deberían quedar por escrito.
9. Las partes se ponen de acuerdo en evaluar los resultados en predeterminados períodos de tiempo.
10. Las partes deben ajustar los acuerdos según sea necesario y trabajar en conjunto para superar otros desafíos.

Postura A	**Postura B**
• Necesidad A-1 • Necesidad A-2 • Temor A-1 • Temor A-2	• Necesidad B-1 • Necesidad B-2 • Necesidad B-3 • Temor B-1

Sin darme cuenta, seleccioné a dos gerentes para que tomaran un papel conflictivo hipotético y la simulación resultó ser demasiado real. En esta mediación utilicé un sistema más tradicional sin la reunión preliminar.

Le pedí a Santiago que explicara, en sus propias palabras, una de las necesidades previamente mencionadas por Tomás (o sea, que utilizara la *reflexión empática*).

—¿Sabe usted? Es la culpa de él porque... —me dijo Santiago.

—No estamos hablando de culpabilidad por el momento —interrumpí—. Sólo queremos que usted le explique a Tomás, no a mí, la perspectiva de él.

—Pues bien, verá usted, él piensa que puede salirse con la suya...

Tuve que interrumpir a Santiago repetidamente porque le era difícil repetir —y aún menos, validar— el punto de vista de Tomás. Una vez que dejó de evadir el proceso y le tocó a Tomás hacer lo mismo, ambos encontraron una solución de beneficio mutuo que además le ahorró dinero a la empresa.

Si hemos capacitado a las partes sobre cómo responder en forma empática, la reflexión empática no dejará de ser difícil, pero será algo más factible.

Un paso intermedio —algo que también les hubiera ayudado a Tomás y a Santiago a allanar la transición de un enfoque interno a uno que requiere compartir el punto de vista del otro— pudiera haber sido primero animar a los participantes a hacerse preguntas, que no fueran de índole sentenciosa, sobre los hechos involucrados.[4] Un modo estructurado para clarificar posiciones y necesidades para una negociación entre dos partes se encuentra detallada en el Recuadro 5–1.

A veces se intenta la negociación, pero igual fracasa, ya que las necesidades básicas de las personas son incompatibles. Esto suele ocurrir en aquellos casos donde no hay distinción entre las posturas y las necesidades. Cuando la mediación no ha dado buenos resultados, por el motivo que fuere, puede ser necesario el arbitraje. Si ha quedado aunque sea una puerta entreabierta a la posibilidad de seguir conversando en el futuro y si los involucrados han intercambiado algunos comentarios positivos y

si se han valorado mutuamente, como sugieren Bush y Folger, entonces la negociación no ha sido un fracaso. Lo que sí se considera un fracaso, explican, es cuando un mediador ha obligado a los involucrados a llegar a un acuerdo que no perdurará.[5]

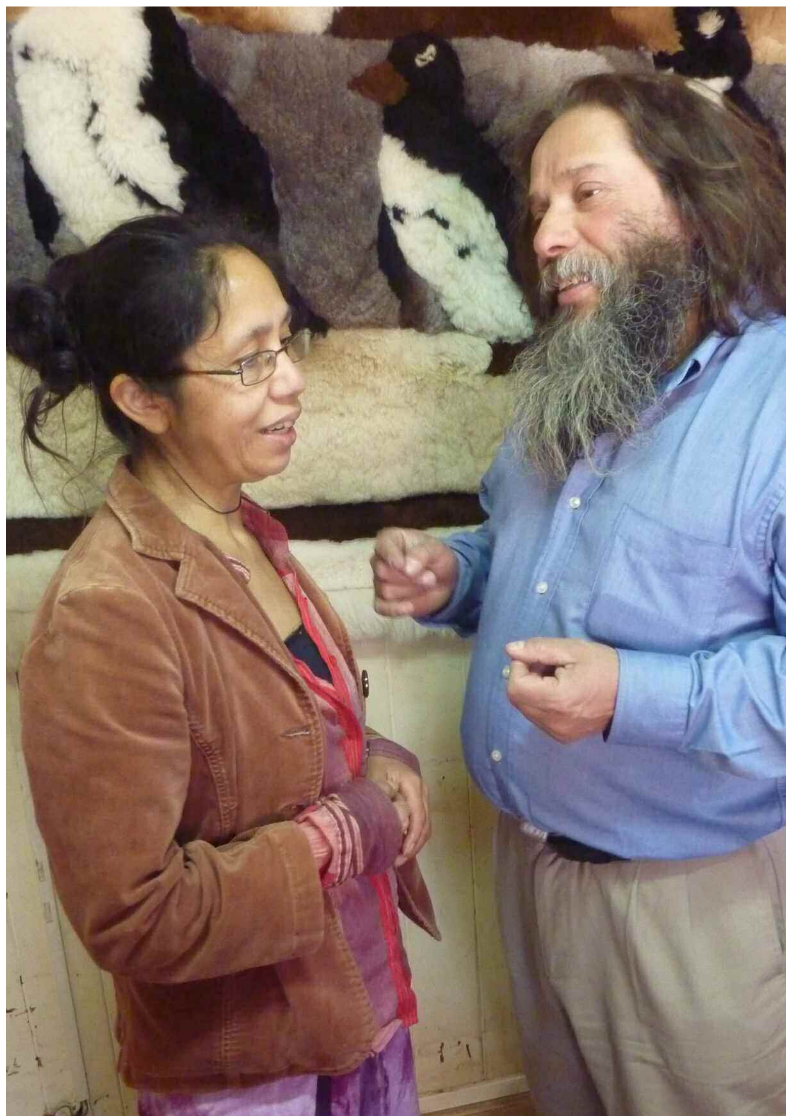
John Forester acota que aun cuando hay profundas diferencias valorativas y las necesidades básicas son incompatibles, los interesados pueden llegar a acuerdos en asuntos periféricos. Las partes pueden acordar que aunque no llegarán a un acuerdo en tanto a los asuntos valorativos, sí pueden lograr alcanzar algunos objetivos comunes.[6] Por ejemplo, cuando cada uno de los cónyuges tiene convicciones religiosas muy arraigadas e incompatibles (por ejemplo: en términos de los valores que desean inculcarle a sus hijos), aun así pueden acordar cómo lidiar con éstas de tal manera que puedan minimizar el impacto negativo en sus niños.

RESUMEN

La MDI requiere una cierta cantidad de fe en el potencial positivo de la gente y confianza en el proceso. En este capítulo vimos la importancia estratégica de la ubicación de los asientos en la sesión conjunta, donde los interesados puedan enfocarse en el otro individuo —y no en el mediador. Esta ubicación recalca que las partes vienen a dialogar entre sí y no a escuchar las ponderaciones del tercero.

En el transcurso de la sesión conjunta los adversarios pueden utilizar las habilidades de negociación adquiridas durante la reunión preliminar. En la sesión conjunta ya sea el tercero o las partes pueden introducir los temas. La clave está en que todos los temas se discutan, aun los más sensibles. Si las reuniones preliminares han sido efectivas, las interrupciones del tercero serán mínimas. Las partes tomarán la responsabilidad de confrontar tanto el pasado como los comportamientos futuros —cuando ya no esté el mediador.

Finalmente, consideramos una metodología para implementar el enfoque de Fisher y Ury, en el que las partes separan sus posturas de sus necesidades y temores.



Durante la sesión conjunta el tercero puede recalcar los comentarios transformativos que surjan naturalmente, pero no le pide públicamente a los interesados a que ellos los hagan.

CAPÍTULO 5—OBRAS DE CONSULTA

1. Dana, D. (2000). *Conflict resolution* (p. 69). New York: McGraw-Hill.
2. Bush, R. A. Baruch & Folger, J. P. (1994). *The promise of mediation: Responding to conflict through empowerment and recognition*. San Francisco: Jossey-Bass.
3. Fisher, R., & Ury, W. (1981). *Getting to yes: Negotiating agreement without giving in*. New York: Penguin.
4. Bodine, N. (julio de 2001). Fundador y miembor de la cámara de directores del *Workplace Institute* (ahora, *Center for Collaborative Solutions*), comunicación personal.
5. Bush, R. A. Baruch, & Folger, J. P. (1994). *The promise of mediation: Responding to conflict through empowerment and recognition*. San Francisco: Jossey-Bass.
6. Forester, J. (1999). *Dealing with deep value differences: How can consensus building make a difference?* In L. Susskind, S. McKearnan, & J. Thomas-Larmer (Eds.), *The consensus building handbook*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Parte IV – Estudio de Caso de Mediación

6

Presentamos a Nora y a Rebeca



Nora



Rebeca

Nora, microbióloga, y Rebeca, química, han estado involucradas en una larga disputa. Ambas son profesionales tituladas, empleadas por un laboratorio analítico de mediano tamaño ubicado cerca de la costa. Ocasionalmente necesitan trabajar juntas en algunos proyectos. Ellas son colegas que trabajan bajo la supervisión de Sergio Inostrosa, el gerente del laboratorio. Fue éste el que pidió la ayuda del autor para resolver el conflicto.

A través de los años, el laboratorio se ha ganado la reputación de ser un excelente empleador. Por lo tanto no le ha sido difícil atraer a algunas personas sobresalientes en su campo. En el laboratorio ha prevalecido una atmósfera laboral positiva y tranquila con cooperación entre los individuos. En los años recientes, con el declive de la economía mundial, los negocios han estado más lentos. Se les ha pedido a los profesionales que

cooperen con asignaciones que previamente eran llevadas a cabo por empleados que se han jubilado y no han sido reemplazados.

Nora y Rebeca son personas extremadamente capaces. Ellas han estado involucradas en una disputa que ha durado más de veinte años. En cuanto a asuntos más personales, ambas mujeres son aficionadas a los deportes y actividades al aire libre, factores que en gran parte las atrajeron a esta localidad costeña. Ambas tienen hijos de aproximadamente la misma edad y una gran pasión por su trabajo. Tienen mucho en común.

Rebeca es una persona sociable. Es considerada como una buena amiga por todas las demás mujeres en el laboratorio y participa en actividades sociales con ellas fuera del horario de trabajo. Aunque Nora y Rebeca trabajan en el mismo nivel organizacional, Sergio Inostrosa le ha dado a Rebeca la responsabilidad adicional de recopilar información de parte de todos los profesionales del laboratorio, incluyendo a Nora, para el informe de fin de año. Rebeca siente que sin importar el acercamiento que haya intentado, Nora no coopera con ella. Parece estar siempre demasiada absorta en su trabajo para responder a las peticiones de Rebeca. En consecuencia, Rebeca siente que ha desperdiciado mucho tiempo tratando de extraerle la información a Nora.



Al encontrarnos con Rebeca, percibimos a una persona que se está esforzando para dejar a un lado toda emoción. Ella se siente lastimada con los intercambios que ha tenido con Nora. Siente que Nora le grita. Rebeca señala que es la única colega que Nora trata de esta forma.

Nora es una persona comprometida con su función. Ha estado imbuida en su trabajo y al inicio parece casi sorprendida por la mención de un conflicto. Su enfoque es en lo ocupada que está. Nora tiene tantos proyectos que Inostrosa le ha asignado a uno o dos ayudantes. Nora explica que el peso de sus asignaciones y la ayuda poco confiable le han hecho difícil responder a la petición de Rebeca.

Tal como Rebeca, Nora intenta reprimir sus emociones. Hay un tono ligero en la mayoría de sus comentarios y Nora mantiene una sonrisa durante la mayor parte de sus reuniones preliminares. Sólo cuando Nora comparte sus sentimientos de exclusión en cuanto a las conversaciones sostenidas por las otras profesionales del laboratorio, se nota que ella también ha sido lastimada por sus interacciones con Rebeca. Nora siente una gran necesidad de evitar la contención.



Durante sus reuniones preliminares, ambas mujeres explican que ellas quisieran ser tratadas con respeto, pero se apresuran a recalcar que no están buscando amistad.

Los próximos cinco capítulos incluyen un diálogo anotado de la mediación entre Nora y Rebeca. Algunos de los hechos del caso se han preservado algo vago para resguardar la confidencialidad. Se ha eliminado una gran parte de los comentarios repetitivos.

El pequeño salón de conferencias utilizado para las reuniones preliminares y sesión conjunta es muy cómodo y no tiene más distracciones que algunos cuadros agradables y pintorescos con escenas marítimas y costeñas.

Aunque el texto sólo hace referencia a un mediador, el papel de tercero fue llevado a cabo por un equipo que incluyó al autor. La interacción que veremos no será analizada para ver la efectividad de las intervenciones de los terceros, sino más bien para invitar a los lectores a observar el proceso de la MDI en acción. Veremos que las interesadas pudieron llevar a cabo la mayoría del diálogo y negociación.

Sería agradable poder arreglar los comentarios de las partes de tal forma que mostraran progreso de un pensamiento a otro en forma sistemática. Pero eso sería distorsionar la realidad. En cambio, el lector frecuentemente notará que un tema está por concluir cuando ya sea Nora o Rebeca vuelven a manifestar una preocupación. Una o la otra puede haber terminado de describir

su postura oficial, pero de pronto pide que se apague la videocámara —y tan pronto se apaga continúa hablando y aflorando profundos sentimientos. En algunos casos las interesadas estuvieron de acuerdo a que volviéramos a prender la máquina para poder capturar parte de este diálogo.

Como mediador, facilitador, abogado, psicólogo, gerente de recursos humanos u otro interesado, seguramente tendrá reacciones variadas hacia Nora y Rebeca. Estas impresiones probablemente irán desenvolviéndose a medida que observe las varias reuniones preliminares y la sesión conjunta. Quizá llegue a simpatizar más con una que con la otra.

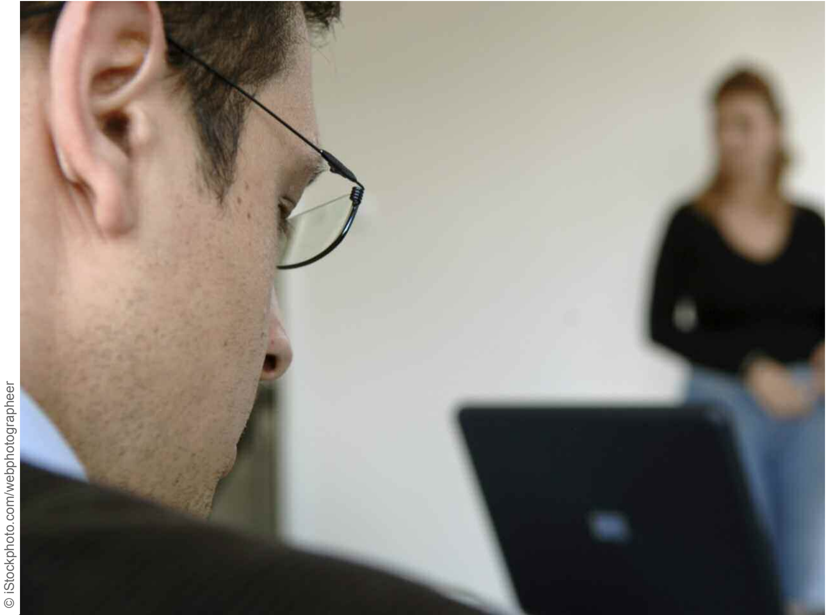
Es de esperar que pueda ver lo positivo de ambas mujeres tanto como los desafíos que ambas deben enfrentar. Aunque sólo aludimos algo sobre sus historias, cada una ha tenido que soportar relaciones abusivas en el pasado.

En parte, basado en sus propias experiencias, quizá esté en desacuerdo con algunos detalles del análisis que acompaña al diálogo. Este último punto merece subrayarse: los terceros reaccionan ante las partes y la situación y se forman impresiones de ambas. Estas percepciones están relacionadas con las experiencias que hemos vivido y que nos recuerdan —muchas veces en forma inconsciente— de las mismas. En psicología se le denomina a este fenómeno como la *transferencia*.

En la mediación tradicional, el tercero maneja mucho poder y sus opiniones, predisposiciones y prejuicios pueden afectar los resultados. Los mediadores hacen todo lo posible por comportarse en forma neutral, pero es muy difícil lograr una neutralidad completa.

Lo que queda claro por medio de la MDI, en cambio, es que cuando a los interesados se les ha escuchado adecuadamente en la reunión preliminar, las partes pueden asumir la capacidad de dialogar en la sesión conjunta y hacerlo con menos interferencia de aquellas transferencias psicológicas del mediador, a las que ya hemos aludido. Como resultado, los individuos construyen sus propias soluciones y controlan los desenlaces.

Escogí la intermediación de Nora y Rebeca para ilustrar este libro por ser una de las más difíciles en las que he estado involucrado directa o indirectamente. Pudiera haber elegido, en



Por medio del fenómeno de la transferencia los terceros suelen reaccionar —muchas veces en forma inconsciente— ante algunos comportamientos de las partes que les recuerdan situaciones significativas que han vivido.

cambio, una de las muchas mediaciones en que los sujetos, después de haber sido escuchados en la reunión preliminar, logran prescindir de un mediador durante la sesión conjunta. Pero pienso que tal ejemplo no hubiera sido tan útil. El transcurrir de los años me ha permitido ver esta mediación con más claridad. Por ejemplo, hubiese sido mejor haber agregado otra serie de reuniones previas antes de pasar a la sesión conjunta. Uno de mis mayores propósitos ha sido demostrar que las partes pueden solucionar sus desafíos sin tanta interferencia de parte del tercero. Si bien se logró esta meta —y el resultado final no podría ser más positivo— corrimos un riesgo innecesario al no intervenir antes cuando las partes así lo necesitaban.

Nota

Cuando los lectores examinen las transcripciones puede ser que algunas veces encuentren dificultad en distinguir mentalmente entre Nora y Rebeca. Por ello, junto con algunos de los resúmenes de los comentarios, hemos provisto una indicación visual que puedan relacionar con ellas.



Nora

• Concentrada en su trabajo
• Siente el peso de mucho trabajo
• Tiene múltiples proyectos
• Se le ha asignado asistentes
• Se siente excluida del círculo de las mujeres



Rebeca

• Orientada a la gente
• Necesita la cooperación de Nora
• Siente que Nora siempre está ocupada
• Siente que Nora le grita
• Amiga de las otras mujeres en el laboratorio

Gregorio Billikopf, Universidad de California
(gebillikopf@ucdavis.edu)



7
La reunión preliminar de Rebeca

El mediador empieza por compartir una visión general de la mecánica y la filosofía de la MDI.

Mediador.—Rebeca, es un placer tener la oportunidad de trabajar con usted. La semana pasada le envié algunos materiales para que los revisara. Antes de comenzar, me gustaría compartir algunos puntos esenciales y darle la oportunidad de hacer cualquiera pregunta. Me reuniré primero con usted. Trataré de comprender cómo la ha afectado el conflicto desde su perspectiva. [El mediador sonríe frecuentemente y habla en un tono tranquilizador y mantiene una actitud de escucha empática permanente.]

Rebeca.—Está bien. [Rebeca interviene con varios «está bien» mientras que el mediador habla y finaliza cada concepto. El tono de cada injerencia es de cooperación, comprensión y acuerdo.]

Mediador.—El primer paso es que pueda comprenderla cómo le gustaría ser comprendida. En seguida, una de mis tareas será prepararla para que se reúna con Nora, cuando se sienta lista para ello. Quiero recalcar que no estoy aquí para juzgar o decidir quién tiene la razón. Veo mi papel como uno en el que les puedo ayudar a ambas con algunas herramientas de negociación interpersonal. Estas le permitirán

presentar su propio punto de vista en su mejor luz, escucharse mutuamente y ojalá resolver la disputa. Estaré tomando notas, ya que quiero asegurarme que la estoy comprendiendo correctamente. Si necesita tomar un descanso en cualquier momento, por favor hágamelo saber. ¿Tiene alguna consulta antes de comenzar?

REBECA.—Ninguna por el momento, gracias.

En búsqueda del problema

MEDIADOR.—Bien, estamos listos para comenzar. Así es que, cuénteme, desde su perspectiva... ¿qué ha sucedido...?

REBECA.—Obviamente, yo sólo puedo hablar desde mi perspectiva.

Rebeca desea parecer cooperadora. Muestra perspicacia al dejar saber que cada reto tiene por lo menos dos perspectivas. Este tipo de cooperación surge naturalmente por medio de la reunión preliminar.

MEDIADOR.—Correcto, exactamente.

REBECA.—¿Desea que más o menos resuma el problema?

MEDIADOR.—Me parece. Empiece por ahí y después podemos ver los detalles a medida que sea necesario.

REBECA.—Sergio Inostrosa, el gerente del laboratorio analítico, me delegó la tarea de cumplir con un informe de fin de año. Cada profesional del laboratorio tenía que hacer su parte, pero era mi trabajo recopilar toda esa información y editarla para llegar a tener un documento coherente. [Rebeca sonríe y habla calmadamente y ríe de vez en cuando a medida que comparte los detalles. Parece satisfecha de poder comunicar su punto de vista.]

MEDIADOR.—Mmm. [Mientras Rebeca habla, el mediador utiliza *afirmaciones positivas concisas* que la dejan saber que él está escuchando.]

Rebeca.—Nora tenía un técnico de laboratorios a su disposición, a quien le había delegado su contribución al informe. Yo no había recibido su reporte, así que le hablé a ella, le dejé un par de mensajes pegados a su puerta, le envié mensajes por correo electrónico, con una copia para Inostrosa y mencioné el tema durante nuestra conferencia mensual. Así es que siento que le he dado aviso de sobra de que esto debe completarse. Todos tenemos que hacer nuestra parte. He pasado varios días trabajando en esto y sentí que esta era una petición razonable. Así es que.... ese es el asunto.

Mediador.—[El mediador termina de tomar algunos apuntes.] ¿No se ha hecho nada aún?

Rebeca.—No

Mediador.—Mmm.

Rebeca.—Y esto lleva... fácilmente un par de meses a la fecha.

Mediador.—¿Es este un caso aislado o hay otros?

Rebeca.—Hubo otro caso donde necesité su cooperación. Cuando le hablé, ella prácticamente me gritó y se molestó. Y yo me molesté también, porque tenía este trabajo secundario en apoyo a Inostrosa... ¡Chis! ¡No mates al mensajero! Sentí que su actitud fue poco profesional y que yo no la merecía. Sólo quería tacharlo de mi listado de tareas. Tuve que devolverle el asunto a Inostrosa para que él se preocupara del problema. La verdad es que nadie le da gran prioridad al reporte y quizá es por eso que no se ha completado. Inostrosa tiene tanto que hacer. Sólo quise ayudarle para que él no tuviera que preocuparse de esto también.

En sólo doce minutos hemos llegado a comprender, en términos generales, la perspectiva de Rebeca. Cuando los terceros permiten que los interesados se desahoguen, usualmente hablan detenidamente por un largo rato. Varios factores pueden haber contribuido a la reticencia de Rebeca: la presencia inhibidora de la videocámara; o un tercero que —a pesar de su carisma y

grandes cualidades interpersonales— tenía una comprensión limitada de la escucha empática y de la MDI.

Pero, volviendo a la reunión preliminar, una forma provechosa de tantear las aguas y ver si los individuos se han quitado parte de los sentimientos de contención es el de pedirles que compartan las cualidades positivas del otro. Estas preguntas generalmente se hacen hacia el término de la reunión preliminar, después de que la persona se siente escuchada y comprendida por el tercero. Ya que Rebeca parece haber concluido con su narrativa, el tercero piensa que es un buen momento para abordar el tema.

Características admirables del contrario

MEDIADOR.—Para que podamos ver el lado positivo también, ¿cuáles son algunas de las características positivas que usted admira en Nora?

REBECA.—[Su rostro muestra algo de sorpresa.] ¿No estoy segura qué tiene que ver eso con el asunto o con la solución de un problema? Hablamos de un dilema específico con un inicio y, ojalá en algún momento, un final. No comprendo cómo se relacionan los sentimientos positivos o negativos que yo pueda tener hacia Nora con ello.

Rebeca señala que este asunto es estrictamente sustancial y no emotivo. Tales comentarios podrían ser una pista para el tercero, que a pesar de la forma calmada en que Rebeca ha compartido su narrativa, ella está lejos de poder reunirse con Nora.

MEDIADOR.—En preparación para reunirlas a las dos, lo cual es una de la metas del proceso, pensamos que ayuda resaltar las cualidades positivas de ambas.

REBECA.—Entonces, ¿es como, una técnica que está probando...?

MEDIADOR.—Podría ayudar a...

REBECA.—Pero, desde mi perspectiva, siento… he hecho lo posible por hacer mi trabajo. [Desanimada.] He hecho lo que puedo. Pienso que Nora no responderá.

Mediador.—Al tenerlas a ambas en una misma reunión, no ahora, sino cuando estén listas, algunos de estos puntos podrían sacarse a colación y ser discutidos. Quizá no lleguemos a una solución. Pero quizá, sí. El considerar los atributos positivos de cada una podría ayudarnos a alcanzar una resolución positiva.

Rebeca escucha atentamente. Parece absorta en pensamientos profundos y no muy segura de cómo responder. El mediador intenta resolver algunas de sus dudas. En vez de suponer que Rebeca no tiene nada positivo que acotar, el tercero considera que quizá ella no se ha dado permiso para ver a Nora bajo una luz positiva.

Mediador.—[Ríe amablemente]
Rebeca.—Está bien, eso podría suceder. [Rebeca habla en un tono alegre, para corresponder a la risa del mediador]
Mediador.—Entonces, ¿hay alguna cualidad positiva que admire en Nora?
Rebeca.—Eh, realmente no conozco muy bien a Nora, personalmente. La conozco como colega en el laboratorio. Así es que no puedo hacer ninguna clase de comentarios personales, ya que no estoy realmente consciente de ellos. Nuestros asuntos laborales no nos conectan mucho. Realmente no interactúo con ella en forma directa, así es que las únicas cosas donde lo hago están relacionadas con el uso del mismo equipo, o la de compartir el mismo espacio y ese tipo de cosas. Estoy presumiendo que ella se desempeña... lo suficientemente bien. Ella ha estado aquí por mucho tiempo y tiene mucha experiencia y hace un buen trabajo al ayudar a su clientela.

Si no lo estaba seguro antes, el mediador se percata que Rebeca no está lista para pensar sobre las características positivas de Nora. Mientras que Rebeca declara no conocer a Nora muy



En la MDI se utilizan algunas técnicas de la diplomacia itinerante, con el objetivo de compartir temas en forma anticipada y preparar a las partes para el diálogo que se llevará a cabo durante la sesión conjunta.

bien, más tarde veremos justamente lo contrario. Un comentario como «estoy presumiendo», ciertamente, no constituye una reflexión positiva sobre su contrincante. Tales comentarios podrían causar bastante daño en una sesión conjunta.

Todo esto le indica al mediador que hay mucho más escondido tras la narrativa de Rebeca que lo que hemos detectado en los breves momentos junto a ella. Rebeca no está preparada para validar a Nora.

El mediador invita a que Rebeca siga reflexionando sobre el conflicto. Logra *cebar la bomba* al repetir algo que ella había dicho anteriormente.

Rebeca.—Bien, como ya dije... tenemos mucho menos personal de apoyo... y ahora hay responsabilidades que han recaído sobre el personal profesional, tal como la limpieza del laboratorio, ya que compartimos… y ese es un problema… si es que una persona no lo ve como parte de su responsabilidad... Son asuntos tan importantes como nuestras tareas profesionales.

Aunque el tercero ha intentado ayudarle a Rebeca a que comparta más sentimientos sobre la disputa, no es mucho lo que ha logrado. La falta de comentarios positivos hacia Nora debería alertar al tercero que las cosas no marchan tan bien como parecen. Es demasiado prematuro tratar de llevar a cabo una sesión conjunta.

Preparación de la interesada para la sesión conjunta.

Mediador.—Está bien, también me estaré reuniendo con Nora individualmente y después la meta será reunirlas a las dos.

Rebeca.—[Asintiendo] Sí.

Mediador.—Ambas estarán sentadas como usted y yo lo estamos ahora, frente a frente, donde puedan tener contacto visual. Yo me desplazaré hacia el fin de la mesa, ya que la meta es que se reúnan y conversen entre las dos. Sería bueno, cuando se hablen, si se dirigieran la palabra llamándose por nombre.

REBECA.—No tengo problema con ello.

MEDIADOR.—El utilizar el nombre de la otra persona y el contacto visual que podrán establecer entre las dos les ayudará. Algunas veces, cuando hay diferencias de opinión, una o ambas podrían buscar el apoyo del tercero en vez del de la otra interesada. Ya que nuestra meta será la de que ustedes se reúnan en una sesión conjunta, las estaremos invitando a que piensen sobre algunas características positivas sobre la otra. Parece que para usted, en resumen, el asunto es uno simple: desea que Nora le provea con la parte del informe que le corresponde a ella para poder finalizarlo y posteriormente entregárselo a Sergio Inostrosa. Quizá el asunto sea de poca importancia para Nora —quizá no quiere que la molesten con el tema del informe— o podría haber otros motivos por entremedio. Cuando ella venga a la mesa a negociar, una cosa que debemos mantener en mente es cómo va a responder ella, o cómo siente ella que necesita responder. Hablamos acerca de cómo ayudar a alguien a sentir que no se está desprestigiando o cómo salvar apariencias. Si Nora llega a la mesa sintiendo que tiene que hacer su parte del informe y no lo ha hecho, podría sentir que tiene que venir y decir, «Estaba equivocada». Esto podría parecer simple pero para algunas personas no lo es. O sea, el asunto puede resultar menos simple de lo que parece.

REBECA.—Está bien [Durante toda la explicación, Rebeca ha estado asintiendo, dejándole saber al mediador que está comprendiendo.]

Rebeca necesita considerar la posibilidad de que para Nora el asunto es más profundo. El tercero está invitando a Rebeca a que mantenga la mente abierta y lo hace por medio de un desafío leve.



A medida que pasa el tiempo en el proceso de mediación, las personas en conflicto se dan permiso para ver diferentes realidades.

Epílogo

Después de que la videocámara se apagó, se comprobó que Rebeca tenía otros asuntos relacionados al conflicto que la estaban afectando profundamente. El mediador la escuchó por un

largo rato. El hecho que Rebeca estuviera titubeando al tratar el asunto de los aspectos positivos de Nora confirmó que, a pesar de la aparente simplicidad de la situación, ella no estaba lista para reunirse con Nora en una sesión conjunta. Surgieron otros puntos sobre las relaciones interpersonales, además del asunto sobre los informes no concluidos.

Comenzando con la próxima reunión preliminar, el tercero les pide permiso a Nora y a Rebeca para poder compartir algunas cosas que han dicho sobre la otra. Si bien es cierto que se están utilizando algunas técnicas de la *diplomacia itinerante* (en inglés, *shuttle diplomacy*), hay diferencias marcadas entre ese enfoque y la MDI. Hay estilos de negociación basadas en la diplomacia itinerante en las que el tercero le ayuda a las partes a resolver la disputa sin necesariamente verse en persona. El mediador toma la propuesta de un individuo, la comparte con el otro interesado y logra volver con una contrapropuesta. Eventualmente les ayuda a encontrar una solución que les agrade a ambas partes sin que tengan que negociar en persona.

En la MDI y EDN, el objetivo de compartir estos temas en forma anticipada es más bien preparar a las partes para el diálogo que se llevará a cabo durante la sesión conjunta. Esto podría ser especialmente útil cuando uno u otro de los contrarios tiene una baja autoestima. O cuando existen puntos ciegos que deberían prepararse de antemano. En todo caso, parte del elemento de sorpresa se elimina. Los terceros pueden decidir cuándo vale la pena usar esta metodología dentro del marco de la MDI o EDN.

Eventualmente, cuando llegue el momento de la sesión conjunta, las interesadas estarán tratando casi todos los asuntos ya mencionados en la reunión preliminar. Pero en algunos casos vale la pena preparar a las partes anticipadamente. Para esto, es necesario solicitar permiso para compartir estos asuntos con la otra persona. El elemento sorpresa no es de mucha utilidad y puede de hecho ser contraproducente. En esta sesión el mediador no pidió permiso para compartir lo que había dicho Rebeca, sino que lo hizo por primera vez comenzando con la reunión que tuvo con Nora, la que vemos a continuación.


© Corel Corporation

GREGORIO BILLIKOPF, Universidad de California
(gebillikopf@ucdavis.edu)

8

La reunión preliminar de Nora

El tercero comparte con Nora una introducción similar a la que le impartió a Rebeca en el capítulo anterior. Después, el mediador invita a Nora a que le cuente acerca del conflicto.

En búsqueda del problema

NORA.— [Sonriendo.] Está bien, disculpe por parecer un poco desorientada, pero no estoy segura [Ahora riendo mientras habla.] de qué se trata el asunto.

MEDIADOR.—¿Algo acerca de un informe?

NORA.—[Sonriendo, y asintiendo con la cabeza.] Está bien, la primera vez que llegué a saber algo de este asunto fue hace un mes, cuando Inostrosa nos invitó a todos a una parrillada argentina. Fue entonces que Rebeca dio a entender que faltaba mi contribución al reporte.

MEDIADOR.—¿Así es que esa fue la primera vez que…?

NORA.—[Aún sonriendo] Que era un problema y que yo estaba de alguna forma involucrada en ello.

MEDIADOR.—Desde entonces, ¿ha descubierto cuál es el problema?

NORA.—Algo... Tengo un asistente que estaba preparando el informe. Honestamente no sé quién preparó el informe.

MEDIADOR.—¿Fue entregado?

NORA.—No sé si ha sido entregado. He estado en el laboratorio recientemente y vi algunos documentos allí.

Probablemente puedo hacerme cargo de ello, si hay alguna expectativa de que yo lo haga.

MEDIADOR.—Correcto.

NORA.—Pero si se supone que yo debería hacerlo, entonces alguien debía habérmelo comunicado ya que realmente yo no tenía idea.

Algunos mediadores que usan una técnica más tradicional podrían estar pensando: «¡Aja! ¿No ve? Una de ellas está mintiendo y si ambas estuvieran juntas no mentirían frente a la otra interesada». Pienso que ambas partes están contando la verdad o mejor dicho, su verdad. Pero el tema del escuchar en forma selectiva está en juego.

En una ocasión, mi nuera e hijo mayor nos dejaron sus mascotas para que con mi esposa las cuidáramos. Cuando en esos mismos días mi mujer viajó a visitar a una de nuestras hijas, el cuidado de las mascotas me tocó a mí. Se trataba de dos gatos exóticos de Bengala y un pez. Estaba tan preocupado por seguir las instrucciones de cómo cuidar a los gatos, que cuando mi esposa me dijo que no tenía que preocuparme por cambiar el agua del pez durante su corta ausencia, mi mente lo tradujo en, «No te preocupes del pez». No le escuché decir que alimentara el pez mañana y tarde. Afortunadamente, después de dos días, se me ocurrió que el pez también necesitaba comer. El pez no murió, pero igual yo me sentí muy mal. El hecho de que transmitimos información no significa que alguien tenga el receptor encendido. Además, como veremos a través de esta intermediación, en un principio los individuos niegan sus propias verdades y cuando tienen que enfrentar a su contraparte no necesariamente están dispuestos a admitirlas.

MEDIADOR.—Así que para usted no está claro...

NORA.—O por qué esta situación me involucra. No he tenido tiempo y de hecho yo asigné a uno de mis asistentes, pero los asistentes que he tenido no han sido confiables. [Nora ha conservado una sonrisa durante toda su conversación.] En este momento tengo cosas

más importantes que hacer, como encargarme de las muestras que están en peligro de echarse a perder. Realmente no entiendo la dinámica del porqué, de repente, esto se tornó en un conflicto.

MEDIADOR.—Hasta este momento nos hemos enfocado en el informe. ¿Hay algo adicional sobre este asunto?, o ¿algún otro asunto entrometido?

NORA.—Yo... tendría que sospechar que sí… porque el asunto del informe es sólo una de varias cosas que se han convertido en problemas, no realmente para mí, pero supongo que más para otras personas. ¿Cómo puedo decirlo? Algunas veces estoy muy ocupada— usted debe comprender, tengo muchos asuntos que estoy tratando al mismo tiempo— y a veces puede parecer algo desorganizado porque, ejem, bueno, usted sabe lo que dice la Biblia [ver Proverbios 14:14]: que cuando uno no tiene ninguna vaca los establos están limpios.

MEDIADOR.—[Ríe junto con Nora.]

NORA.—Pero, tiene sus ventajas tener vacas. Así es que algunas veces tengo muchas vacas. No siempre puedo controlar la gente que trabaja para mí, o si ellos saben que hay lugares donde no deben poner sus cosas, tal como en algunos mesones dentro del laboratorio. Pero… entonces no falta quien me diga, «¡Tus cosas están en tal mesón!». Está bien, iré a buscarlos y a decirles que no está permitido que pongan cosas en ese mesón. Aun bajo las mejores circunstancias tenemos muestras que van llegando más rápido de lo que las podamos ir procesando y entonces queda desordenado.

Nora cuenta, ahora, cómo algunas veces ella tiene que tratar con Germán (otro compañero de trabajo) y su invasión del espacio de él. Ella explica que generalmente hay un intercambio de bromas con Germán, pero que luego llegan a un acuerdo sin un conflicto. Nora desea presentarse como una persona razonable,

con cierta paciencia para con otros y con un buen sentido del humor.

NORA.—Sé que mis cosas tienden a desparramarse un poquito, como un pulpo que abarca más espacio de lo que debiera. Pero si alguien se me acerca, podemos tratar de encontrar una solución. Asimismo, con este asunto del informe, el hacer un escándalo sobre ello me parece algo excesivo. [Nora sonríe otra vez mientras concluye la segunda mitad de estos comentarios.]

MEDIADOR.—Algo excesivo... [El mediador usa el mismo tono de voz al repetir las palabras de Nora, para dejarle saber que le está escuchando.]

NORA.—Sí, un poquito excesivo, especialmente porque no tenía idea que hubiera algunas de estas expectativas. Esto es algo nuevo para mí, especialmente porque, tan pronto como estuve consciente de ello, le dije a mi asistente, «Oiga, la próxima vez que esté en el laboratorio, por favor encárguese de esto». Pero el asistente no resultó y me quedé con este montón de otras cosas por hacer.

MEDIADOR.—Además de lo que tiene....

NORA.—Además del resto de mi trabajo, sí. [Pausa prolongada.] Y... supongo... supongo que también puedo decir que realmente esto no ha ocupado gran parte de mis pensamientos... y no es algo en lo que pueda preocuparme. Yo sólo me hago cargo de las cosas que yo puedo y con las que logro hacer algo al respecto. Reconozco que alguien más podría estarse preocupando por ello... pero, a menos que vengan a hablarme al respecto... no será mi prioridad.

MEDIADOR.—No será parte de la lista.

NORA.—No, hay demasiadas otras cosas que son parte de la lista que son realmente importantes.

MEDIADOR.—¿Algo más?

Nora.—[Largo silencio] Mmm... No lo creo. Es sólo que si algo es un problema, usted sabe, en lugar de dejarse llevar por él, ¿por qué no podemos hablar de ello?

El tercero hace un resumen de lo que se ha dicho hasta el momento y Nora le asegura que la recapitulación es correcta y vuelve a reiterar algunos asuntos ya mencionados.

Nora.—Pienso que el trabajo de otros en el laboratorio es tan importante como el mío. Realmente creo eso. Ahora, yo puedo entender que algunas personas puedan tener una percepción diferente porque... si yo estoy usando parte del espacio de trabajo que pertenece a la comunidad, entonces ellos pueden decir, «A ella realmente no le importa mi trabajo porque está acaparando todo el espacio». Yo no siento eso, pero tenemos que dialogar al respecto y después tenemos que encontrar una manera para que el trabajo de todos se pueda llevar a cabo, aunque no sea perfecto para todos, pero podemos buscar la forma de hacer eso.

Mediador.—Encontrar la forma...

Nora.—No va a ser perfecto pero... [Una vez más, Nora tiene una oportunidad de ampliar y explicar lo que ella está pensando y sintiendo.]

Parece que la conversación se acaba y el mediador le pregunta a Nora acerca de las características positivas de Rebeca.

Cualidades admirables del interesado opuesto

Nora.—A Rebeca realmente le importa la gente. Ella tiene muy buenas habilidades para socializar. En términos de interesarse realmente por la gente, ser comprensiva y mostrar empatía... Recuerdo la ocasión cuando todo el personal estaba realizando un perfil de personalidad. Casi todas las personas en el laboratorio resultaron tener un perfil enfocado en su

trabajo. Rebeca fue la única que obtuvo resultados que demostraron habilidades interpersonales. Y creo que su manera de actuar, por lo general, es conseguir que las cosas se hagan por medio del compañerismo y camaradería. Los demás estaban demasiado enfocados en los logros.

MEDIADOR.—Los logros.

NORA.—Los logros. Ella fue la única cuya puntuación fue realmente alta en la categoría «vamos a crear relaciones interpersonales». Creo que eso es realmente importante en el laboratorio.

La conversación gira hacia otros temas por un momento, pero Nora tiene algunas cosas que está sintiendo aún.

NORA.—Creo que una cosa que la gente puede ver como algo ya sea positivo… o fastidioso, es el informe. Reconozco que Rebeca podría estar realmente molesta por esto. Porque yo no cumplí con las expectativas... y tengo que admitir que realmente yo no tenía idea de ello y realmente no es que no me importe, pero es sólo eso, creo que una de las cosas que he aprendido en la vida es no huir de los conflictos, no es que me dé lo mismo como se sienta la otra gente. Pero tampoco quiero permitir que los problemas de la otra gente, los sentimientos de los demás, las contrariedades de los demás… dicten si yo voy a ser funcional y feliz y a tomar buenas decisiones. He tenido suficiente experiencia en mi vida con gente realmente negativa. Ahora tengo que tomar una decisión. ¿Voy a dejar que mi buen día y mi buen humor se arruinen porque una persona viene con una actitud negativa? ¿Hacerme sentir de mal humor también y hacerme tener un mal día? ¡No! Estaba de buen humor antes de que pasara por mi lado y voy a estar de buen humor cuando se vaya, porque tengo trabajo que hacer y porque tengo una vida que vivir, y quiero

escoger el ser feliz. Y esto no significa que tema al conflicto y no significa que no trabajaré con alguien, pero si está llegando con mucho equipaje emocional… no sé exactamente cómo decirlo... no voy a dejar que los asuntos de otro controlen mi vida. ¿Tiene sentido?

MEDIADOR.—No dejará que los asuntos de otro…

NORA.—Entonces, bien, es algo que debo escoger. Puede parecer que no le doy importancia. Pero no es que me dé lo mismo. El asunto es que tengo mucho que hacer. Si me dejo descontrolar sólo porque alguien está molesta conmigo, no puedo funcionar. Pondré sus asuntos en mi listado de cosas que debo completar y cuando llegue a ese asunto en mi listado, haré algo al respecto. Pero no voy a dejar que me afecte mientras trate con los otros asuntos en mi lista. [Larga pausa.] No puedo.

MEDIADOR.—Separar las emociones de los problemas...

NORA.—Sí. Pero no me quiero crear sentimientos de culpabilidad… tengo demasiadas otras cosas por las cuales tengo sentimientos de culpabilidad. Si me paso la vida sintiéndome culpable por todas mis imperfecciones y todas las expectativas que las otras personas puedan crear en mí y que posiblemente no pueda cumplir, me colapsaría. Así que quiero tener control de mi propio listado. Al fin y al cabo tengo que seleccionar qué es lo que incluyo en mi listado y lo que tengo que dejar para otra ocasión.

La conversación entre Nora y el mediador continúa. Nora comenta sobre un evento determinante, cuando ella aprendió a ser menos defensiva y a enfocarse más bien en su trabajo. Después de escuchar a Nora, el mediador empieza a prepararla para la sesión conjunta. Justo cuando la reunión preliminar parece terminar, Nora se recuerda de un evento que bien podría haber sido la clave para la intensificación de su disputa con Rebeca.

El incidente con Lucho

Nora.—Déjeme contarle sobre otro asunto que transcurrió hace mucho tiempo. De hecho, pienso que es donde mi conflicto con Rebeca realmente empezó a intensificarse.

Nora parece relajada, pero su sonrisa ha desaparecido. Ella da una larga y detallada explicación de cómo un asistente que ya no trabaja en el laboratorio, Lucho, había sido asignado como su ayudante de jornada completa por Sergio Inostrosa. Tristemente, el momento no pudo haber sido peor. Ambas Nora y Rebeca pensaban que habían pedido la ayuda de Lucho. Ambas lo necesitaban urgentemente.

Nora.—Rebeca vino a hablarme y dijo: «Yo me había apuntado para conseguir la ayuda de Lucho, tú no lo tenías apuntado y ahora realmente lo necesito», y le contesté, «Ese podría ser un punto que ya no vale la pena discutir, porque me parece que Inostrosa ha asignado a Lucho para que sea mi asistente la jornada completa». Pero lo que *iba* a decirle, en la próxima frase, era, «Yo realmente lo necesito hoy, pero ya que tú tienes todas esas cosas que hacer, ¿te parece si quizá mañana él te puede ayudar a ti, aunque Lucho se me haya asignado formalmente como mi asistente?». Yo ya había planificado el horario de Lucho con este fin. Pero en cuanto dije que era «un tema que no valía la pena discutir», dejó de escucharme, me descontó y se largó como una tormenta tropical. Rehusó hablarme por el resto del día. Lo mismo ocurrió durante los dos días siguientes, pese a que tanto Lucho y yo intentamos hablarle para decirle, «Oye, si necesitas ayuda con tus tareas, te podemos ayudar». Pero estaba tan furiosa que me dijo, «El único trabajo que te interesa es el tuyo». Nunca tuve la oportunidad de rectificar esto. Supe que tuvo que pedirle a su esposo para que

viniera a ayudarle el sábado y fue un gran fiasco. Pienso que desde entonces ella ha estado insistiendo en que soy una persona egoísta, a quien sólo le importa su propio trabajo. En todo caso, pienso que este incidente ha afectado todos los otros y realmente me gustaría que lo conversáramos. En realidad me ha molestado que yo nunca haya podido, usted comprende, aclarar el asunto y puedo percibir que ella nunca me ha perdonado tampoco.

MEDIADOR.—Mmm.

NORA.—Y no la culpo, mirándolo de su punto de vista, pero esa no es la manera en que yo vi las cosas y nunca he podido aclarar el asunto.

MEDIADOR.—Tiene relación con el asunto de la comunicación.

NORA.—Y el no haber podido terminar mi frase aquel día.

MEDIADOR.—Correcto.

NORA.—¡Lo intentamos! [La sonrisa aparece otra vez, mientras levanta sus manos con un gesto que significa, «¿Qué se le puede hacer?».]

¿Es tiempo para la sesión conjunta?

Después de seguir escuchando a Nora, el tercero toca el tema de la sesión conjunta.

MEDIADOR.—Nos hemos reunido con cada una de ustedes por separado. El próximo paso es determinar si sería beneficioso reunirlas a ambas. ¿Cómo se siente con la idea de sentarse a conversar con Rebeca...? ¿Está lista para eso...?

NORA.—Mmm [Larga pausa.]

MEDIADOR.—O, ¿podríamos volver a juntarnos una vez más en reuniones preliminares?

NORA.—Bien, realmente me gusta tener relaciones correctas [Sonríe en este momento, después del cual continúa sin sonreír.] Y admito que por las actitudes emocionales de Rebeca hacia mí en el pasado... mmm, me pone nerviosa la idea de sentarme a

conversar con Rebeca y tratar de ser comprendida. Es sólo que algunas veces he tenido tan mala suerte con eso [Sonríe al respecto.] que el hecho realmente me da un poco de desconfiada. Tengo mucha tensión en mi vida y es algo con lo que realmente no quiero tratar, pero es mucho más importante para mí tener una buena relación con Rebeca... y haré lo que sea necesario para asegurarme de que, en la medida que yo pueda, exista la paz y la comunicación. Me gusta la idea de hacer esto en una situación controlada, supongo... y sólo puedo ofrecer mi mejor intento, aunque para mí es una cosa muy incómoda... porque no me gusta que los problemas emocionales de otras personas sean descargados sobre mí. Me he hecho muy fuerte para protegerme de ellos, pero eso no significa que no me importa, usted comprende a lo que me refiero.

MEDIADOR.—Mmm.

NORA.—Usted comprenderá… pero mis propios sentimientos en el asunto no son tan importantes como mi deseo de buscar una forma de enmendar el pasado.

MEDIADOR.—Está bien. Si es que nosotros...

Nora.—Pero, pero... [Enfáticamente.] Está bien, pero… voy a contar con su juicio en esto, porque no tengo idea dónde se encuentra ella. Y no sé cómo va a sentirse, y no quiero empeorar las cosas para ella, y yo realmente no estoy preocupada que va a empeorar el asunto para mí ya que trataré de dar los pasos necesarios, por difícil que me sean. No quiero empeorar la situación. Así es que, si piensa que ella está pasando por un momento en el que podría escuchar mis sentimientos, me encantaría saberlo.

El tercero prepara a Nora para la sesión conjunta y ésta muestra mucho interés. Nora y el mediador también ensayan cómo Nora pudiera presentar el incidente relacionado con Lucho. Aunque el mediador no lo sugirió, durante este ensayo, Nora

termina su explicación pidiéndole una disculpa a Rebeca. Cuando el tercero menciona la palabra *disculpa*, sin embargo, Nora reacciona emocionalmente.

Nora habla de una ocasión en la que estaba recopilando muestras y volvió al laboratorio algo deshidratada. Se tomó tres bebidas llenas de azúcar y cafeína y en seguida explotó al hablar sobre algo trivial con la recepcionista. Nora explica que su comportamiento no era típico y lo sorprendida que se sintió tanto ella como la recepcionista. «Fue el azúcar», insistió Nora.

Si la misma situación relacionada con Lucho sucediera otra vez, asegura Nora, estaría tan insegura como en la original en cuanto a cómo lidiar con ella, a pesar de las consecuencias desafortunadas. Ella explica lo vulnerable que se siente en esta etapa de su vida.

NORA.—Supongo que lo que estoy tratando de decir es que es difícil para mí, mmm, porque pasé mucho… —y esto no tiene nada que ver con Rebeca pero es sólo algo que probablemente yo necesito resolver por mi propia cuenta—. Me he sentido obligada a pedir disculpas por... acciones que yo sé que realmente no fueron culpa mía. Pero por las cuales he sido culpada. Creo que se debe a que una persona controladora... con la quien... pues, nunca pude hacer algo bien ante sus ojos. Así que me siento realmente sensibilizada al respecto de culparme de algo, de un asunto que realmente no es mi culpa. Por beneficio de mi propia salud mental tengo que ser realmente cuidadosa de no considerarme la culpable de los problemas de los demás. Tengo que seguir siendo quien soy en vez de quien las otras personas piensan que soy. Creo que he construido algunas murallas y defensas que todavía están frescas y realmente no estoy dispuesta a apropiarme de alguna culpa que no merezco. Pero estoy dispuesta a culparme por lo que soy responsable, como la situación con la recepcionista. ¿Me comprende?

La habilidad de pedir y recibir disculpas es una herramienta de negociación interpersonal decisiva. Nora y el mediador conversan sobre el asunto. Nora parece receptiva al ejemplo que el mediador ofrece. Una situación donde él sintió la necesidad de disculparse —no por lo que él había dicho o hecho— sino porque la situación había causado malos sentimientos entre los involucrados. El tercero explica que uno puede expresar un sentimiento de dolor en cuanto a una situación, sin tener que sentirse culpable por la misma. Este ejemplo ha funcionado como un desafío leve.

NORA.—Y yo estoy experimentando esos sentimientos de dolor por ello... y me siento triste por lo ocurrido. Y puedo hacer eso, pero no podría aceptar la culpabilidad por todo lo que pasó. Quizá en cinco años más lo podría hacer, pero no en este momento de mi vida.

Los próximos pasos

El mediador acuerda con reunirse otra vez con Rebeca y compartir alguna de la información obtenida durante la reunión preliminar con Nora. Y, también, obtener información que Nora pueda compartir con Rebeca. El lapso entre las reuniones le permitirá a las partes seguir reflexionando y suavizando sus posturas.

Gregorio Billikopf, Universidad de California
(gebillikopf@ucdavis.edu)



9
La segunda reunión preliminar de Rebeca

Mediador.—Para iniciar esta sesión, quiero mencionar algunas cosas que Nora quiso que compartiera con usted. No he hablado con ella nada de nuestra conversación.

Rebeca.—¿Y eso le pareció bien a ella?

Mediador.—Sí, y tiene la esperanza que quizá, llegado el momento oportuno, si usted tiene algo que compartir con ella, que también lo pueda hacer. Pero no nos preocupemos de eso por el momento. Comencemos con lo que ella quería compartir con usted. En primer lugar, a ella le hice la misma pregunta que le hice a usted acerca de las cualidades positivas que pudiera ver en la otra.

Aquí el mediador comparte los comentarios positivos que Nora hizo acerca de Rebeca. La expresión de Rebeca es de seriedad. Rebeca hace varias preguntas al respecto de lo que ha oído. Parece estar tratando de descifrar si la intención de éstos fue de un elogio sincero. El tercero explica que Nora desea compartir su perspectiva, en la sesión conjunta, sobre un incidente que ella piensa puede haber fomentado el conflicto entre las dos. Tomamos el hilo de la conversación otra vez mientras que Rebeca comparte unos ejemplos de encuentros tensos que ha tenido con Nora.

Rebeca.—En una ocasión le hice una pregunta inocente —ciertamente, no tenía intenciones de atacarla— y

ella empezó a gritarme. Otra vez los gritos, los cuales a mí no me gustan; tuve que decirle que era inapropiado que ella estuviera gritando. Ella no hace lo mismo con otras personas. En otra ocasión le hablé y otra vez me gritó. Ha habido varias ocasiones de esta índole a través de los años. Como resultado no estoy segura si puedo dirigirle la palabra. No sé qué clase de reacción voy a obtener. Nunca ha sido una reacción positiva.... en el sentido de obtener cooperación. Sé que le he dicho a ella que necesito que guarde algunas muestras —ella las deja desparramadas por todos lados— y entra a dar muchos detalles acerca de cómo su gente no cumple, pero ella no se responsabiliza. Al fin y al cabo, la responsabilidad es de ella, no de su gente. Podría continuar, pero creo que eso es suficiente.

El tercero resume lo que ha escuchado.

REBECA.—Entonces, sí, me molesta… me hiere… me hiere los sentimientos.

Que una de las interesadas admita que algo le hiere es un paso positivo para comenzar a sanar las heridas psicológicas.

MEDIADOR.—¿Puede describir cómo este conflicto entre las dos, esta tensión, afecta las relaciones en el laboratorio?

REBECA.—Bien [Alargando la palabra.] Puedo tratar de responder, no estoy segura que comprendo exactamente. Podría dar más ejemplos, pero creo que esa no es la idea. Muchas de mis interacciones que he tenido han sido negativas y se relacionan al desarrollo de mi trabajo, tal como ayudar a Inostrosa con el informe de fin de año. Tengo ciertas responsabilidades hacia la otra gente en el laboratorio y con Inostrosa, para hacer una pequeña contribución. No todo el tiempo, pero me gusta dar algo de mi parte para el bien general en



Que una de las interesadas admita que algo le hiere es un paso positivo para comenzar a sanar las heridas psicológicas.

cuanto al funcionamiento del laboratorio, debido a que estamos escasos de personal desde nuestra reducción de gente. No sé cómo reaccionar a los gritos de Nora y su conducta *taaan* defensiva hacia mí. Inmediatamente siento… una pared, o lo que sea, erigiéndose entre las dos. Me gustaría de que se diera cuenta que no es algo que hago por mí, no estoy interesada en el informe, ni sentir que yo soy la dueña del laboratorio y que quiero mantenerlo ordenado. Ella tiene algunas obligaciones por mantener algún orden, también. No quiero que grite y ya que no estoy segura qué es lo que obtendré, no hago grandes esfuerzos por interactuar con ella. Al

contrario, evito el contacto. Es bastante incomodo. Ha habido también algunos insultos —porque yo invierto en al bienestar general del laboratorio— implicando, no implicando, más bien afirmando, que esencialmente su trabajo es tan importante y que cada segundo de su tiempo es muy critico... que sólo gente como yo, que no tienen trabajos tan exigentes como el de ella, que está bien que yo desperdicie mi tiempo en esas pequeñeces. Lo encuentro incomprensible y lo más insultante. Su actitud hacia mí, su lenguaje, postura corporal —ella es muy confrontadora— y los gritos, todo contribuye a crear una situación que yo más bien evito y así que, no hay una interacción social real. No la ignoro y trato de no ser mal educada. Pero, tampoco me esfuerzo para tener una interacción con ella. Creo que eso lo resume todo. No sé cómo podría decir todo de una manera concisa.

El tercero intenta resumir y Rebeca aclara sus sentimientos.

REBECA.—No me gusta actuar como un oficial uniformado, así que, ¿qué hago?, ¿ir a conversar con Inostrosa? Él ya tiene suficiente presión. Siento que estoy quitándole algo de la carga o peso que siente en el trabajo. Nora no se considera parte de un equipo ni obedece las normas. Esto no interfiere con la ejecución de mi trabajo. En este momento tampoco tiene mucho efecto en mi estado de ánimo, pero me molesta cuando empieza a gritar. El solo verla no me molesta. No es así. Pero, ¿qué se supone que debo hacer cuando no cumple? ¿Tengo que volver a pedírselo tres o cuatro veces? Y, aun si lo hago, no pasa nada. No hace nada. No estoy segura, en este momento, cómo manejar una situación donde no hay la más mínima cooperación. No he encontrado, obviamente, ningún medio efectivo para tratar con ella.

Mediador.— Una situación negativa para usted.
Rebeca.—Me imagino más bien que para ella, por que se molesta.
Mediador.—¿Tiene alguna idea del porqué ella podría verse afectada de esa manera, que sienta necesidad de gritar o confrontarla?

Este reto llega en un momento en el que Rebeca ha sido escuchada extensamente por más de una hora. Ella repite mucho de lo que ya ha expresado, pero después parece que regresa a las preguntas hechas por el tercero.

Rebeca.—Mmm, es obvio que hay algo que la saca de sí y podría relacionarse a algo... una experiencia en el pasado que ella haya tenido conmigo... que cuando me ve levanta la guardia, se cierra, lo que sea. Es algo de lo que yo no tengo conocimiento. No tengo una explicación del porqué ocurre este tipo de interacción... pero, ciertamente, es algo incómodo para ambas.

Este es un momento clave en la reunión preliminar. Rebeca está realmente tratando de ver las cosas desde la perspectiva de Nora. Eventualmente el mediador le pregunta a Rebeca si hay algo de esta conversación que podría compartir con Nora, para que ella pudiera entender la situación mejor.

Rebeca.—No sé cuál sería el propósito de ese proceder, ¿por qué... o cómo...? Todo los asuntos tratan con hechos, *esas* son cosas que ella puede saber, pero si hay algo... Tengo un gran sentimiento de que a ella no le importa un bledo lo que yo diga o haga. No comprendo qué tienen que ver mis sentimientos con ella, no veo el valor…. Sólo basado en nuestras interacciones… me siento desalentada. No veo cuál podría ser el beneficio para ella. Aunque usted ha indicado que ella está dispuesta a discutir algunas

cosas, así es que, mmm, quizá esté equivocada… pero tomando en cuenta mis interacciones esta es la impresión que me he formado… que ella me ha dado sin necesariamente decir algo… si piensa… no sé cómo ayudaría eso.

Rebeca está haciendo todo lo posible por cooperar con el mediador, pero no se ha dado permiso para pensar acerca de Nora en términos humanos. Sigue enfocándose en los *hechos del caso*, en lugar de las *relaciones interpersonales*. Rebeca deja bien en claro que ella no tiene mucha confianza en el valor de compartir sus sentimientos con Nora, pero está dispuesta a considerar el asunto.

El mediador propone cuatro áreas que le gustaría compartir con Nora, basado en las reuniones preliminares: (1) Rebeca tiene un informe que terminar y necesita la cooperación de Nora para hacerlo, (2) Nora se comunica a través de gritos y de otros acercamientos disfuncionales, (3) Rebeca siente que Nora la trata de una manera diferente que a las otras personas en el laboratorio, y (4) Rebeca se siente indignada por la presunción que el trabajo de Nora es más importante, y que Rebeca tiene tiempo para ayudarle a Inostrosa sólo porque su propio trabajo no es tan importante.

Rebeca se explaya en cada uno de los asuntos en tanto el mediador habla, corrigiendo su comprensión y explicando lo difícil que ha sido este conflicto para ella. Por ejemplo, después del punto número uno, Rebeca explica que en efecto su informe tiene siete meses de retraso y esto ha incrementado su propia carga de trabajo. Después del cuarto punto Rebeca comenta: «Ella debería estar avergonzada. Estoy furiosa. Este es un mal que debe ser sacado a relucir».

El expresar y explorar estos sentimientos de frustración es importante. Antes de que Rebeca pueda sentir algún tipo de validación hacia Nora, el tercero debe escucharla atentamente para que primero se desahogue de sus sentimientos negativos. Después de expresar dolor y frustración, Rebeca se permite visualizar un momento de esperanza.

REBECA.—Sería interesante acercarse a ella y tener un intercambio normal y resolver algo. Sería increíble. ¡Sería inconcebible para mí! Ya que no tengo antecedentes de algo diferente. [Riendo.] Si esto la hace consciente de su conducta... quizá ella hace lo mismo con otras personas. Yo sé que Nora no es... Bien, ella es una buena persona, creo, fundamentalmente, no tengo duda de ello. No la considero una persona viciosa, mal intencionada, aunque algunas de sus actitudes hacia mí califican de serlo. Pienso que si ella supiera esto, quizá ella vería que no es una amabilidad... Pienso que ella tiene un sistema de valores en el que intenta tratar a la gente

Cada parte puede empezar a imaginarse lo que una interacción positiva con su adversario podría significar en su vida.





Cuando una de las partes se siente escuchada y comprendida, un reto suave suele tener un efecto provechoso —pero no necesariamente inmediato.

de una manera decente y quizá se dará cuenta de que es inapropiado, simplemente incorrecto, el hacer tales comentarios. Uno no trata y humillar a alguien a propósito. Ese es mi sistema de valores. Simplemente no puedo comprenderlo.

El mediador le da a Rebeca otra oportunidad de acotar algo más.

REBECA.—Creo que [Comienza a reír.] hemos cubierto todo en forma muy sistemática. Es un valor mío: tratar a la gente como uno desea que nos traten. Esto no es

algo que me cueste. Esa es la persona que soy. Es una parte básica de mi sistema de valores el pensar que toda persona tiene valor. Creo que valorar a los demás viene siendo una de las cosas más transcendentales en el planeta. Así es que algunas de las cosas que han sucedido entre nosotros, de alguna manera han violado ese sistema básico de mis valores.

Aunque en algunos momentos Rebeca pareció casi catatónica, hacia el final de esta discusión se había mostrado más animada. Al inicio de esta reunión preliminar Rebeca no estaba dispuesta a aceptar aquellas cosas positivas que Nora había compartido sobre ella. Ahora concede que estos asuntos no son artificiales, sino que una parte íntegra de sus valores. Es interesante que muchas veces las personas tengan que expresar y sacar los sentimientos negativos para poder empezar a darle cabida a los positivos. Aunque Rebeca todavía está sufriendo bastante dolor, se permite escuchar algo positivo dirigido hacia ella de parte de su contrincante. También está lista para compartir algunas cosas buenas sobre Nora. Si su conflicto no hubiese durado más de dos décadas, quizá estas cosas hubieran sucedido más rápidamente.

MEDIADOR.—Usted ha mencionado algunos atributos positivos acerca de Nora mientras hablábamos, ¿Hay algunos más que vengan a su mente?

REBECA.—Creo que ella hace un muy buen trabajo en cuanto a su conocimiento técnico del equipo del laboratorio, algo que me gusta y admiro de ella. Ambas usamos algunos de los mismos programas de computación, pero ella los domina en un plano más elevado. [Rebeca continúa, yendo un poco más a los detalles.]

MEDIADOR.—¿Y qué siente sobre una sesión conjunta entre las dos?

REBECA.—Obviamente la razón por la que estoy aquí es que ojalá sea de valor... he dicho cosas que realmente son bastante ofensivas —de alguna manera, usted

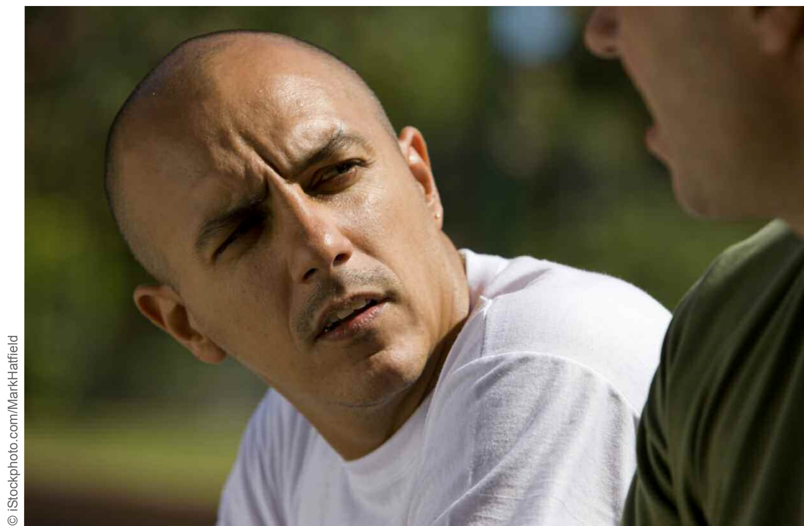
comprende, son algo negativas— pero, si podemos mejorar la situación, sanar la situación, o las palabras que usted quiera utilizar… ciertamente pienso que sería de valor… apoyo el concepto.

Parece que la reunión preliminar ha llegado a su fin, pero Rebeca saca a colación información adicional de bastante peso.

REBECA.—[Alegremente.] Pienso que la gente es un producto de la interacción de su estructura genética individual y su medio ambiente. [Seria, pero calmada.] Como un producto de esa interacción hay ciertas reacciones que una persona tiene frente a situaciones que se le presentan. Estas existen e influyen en la conducta y estilos de comunicación. Y, todo lo que yo quería hacer es señalar, por ejemplo, en mi caso yo tiendo a ser extremadamente... más sensible de lo que debería, pero fácilmente me percato del significado de las acciones, tonos de voz, lenguaje corporal y cosas por el estilo. Las puedo sintetizar e interpretar. En mi caso, las conductas que parece que fomento en Nora… la confrontación, gritos, negatividad e interacción… quizá valdrá la pena conversar sobre esto y que ambas estemos conscientes de ellas. Quizá ese conocimiento haga que obtengamos mejores resultados aquí. Y nuevamente, para mí el objetivo sería establecer lo que yo llamaría una relación funcional, donde ambas podamos interactuar a un nivel profesional en el laboratorio y que se hagan las cosas que necesitan ser hechas sin todos estos matices negativos que salen a relucir... es ciertamente el patrón, un mal patrón, un patrón destructivo.

Mientras Rebeca se siente escuchada, parece contemplar que posiblemente ella también puede haber contribuido a la relación interpersonal negativa. El mediador obtiene permiso para

Es interesante que muchas veces las personas tengan que expresar y sacar a relucir los sentimientos negativos —por medio de un intermediario que los escuche— para poder empezar a darle cabida a los sentimientos positivos.



compartir con Nora estas ideas adicionales.

REBECA.—He estado tratando de explicar mis susceptibilidades, y después... reconociendo el hecho que ella también tendría sus propias... quizá hay algo que yo hago inconscientemente, que por alguna razón provoca una cierta reacción en ella. Y si ese es el caso, sería algo sobre lo que ambas deberíamos concientizarnos —ciertamente me correspondería a mí también, para evitar esas cosas.

RESUMEN

En esta reunión preliminar, Rebeca se siente escuchada y está dispuesta a considerar que podría haber algunos problemas de índole *interpersonal*, no sólo de *hechos*. En un principio, Rebeca parece estar absorta en los comportamientos disfuncionales que Nora trae a la relación interpersonal. Hacia el final de la reunión preliminar, Rebeca admite que posiblemente ella también puede haber contribuido a la disputa. Rebeca ha iniciado la transición de comenzar a ver a Nora como un ser humano.



GREGORIO BILLIKOPF, Universidad de California
(gebillikopf@ucdavis.edu)

10

La segunda reunión preliminar de Nora

El mediador inicia la sesión con una pregunta general acerca de cómo han marchado las cosas y si Nora tiene algo que comentar acerca del proceso de mediación en el que ha estado participando.

NORA.—Todo está bien... El proceso anda bien. Mmm, Rebeca fue amable conmigo el otro día. [Riendo.] Me sorprendió y quedé muda. ¡Fue maravilloso!
MEDIADOR.—Quizá ha habido…
NORA.—Yo pienso.
MEDIADOR.—Algunos cambios... ya.
NORA.—Yo lo creo. Sí.

Este proceder es típico de la MDI cuando existe más de una serie de reuniones preliminares, o cuando existe un lapso entre estas reuniones y la sesión conjunta. El proceso MDI permite que los individuos den unos pasos definitivos hacia la reconciliación por su cuenta.

MEDIADOR.—Esta ha sido la meta, pero no nos hemos reunido todavía, así es que ojalá puedan darse esos pasos.
NORA.—Sí, nosotras hemos tenido algunos intercambios agradables y eso es excelente.
MEDIADOR.—¿Sí? Qué bueno. Si no tiene algo más que agregar, me gustaría hacer un pequeño resumen, ya que ha pasado un poco más de un mes desde que nos reunimos.

El mediador sintetiza los comentarios de Nora en su primera reunión preliminar y Nora corrige algunos conceptos, pero generalmente concuerda con los comentarios del tercero y cómo ha interpretado la situación. Nora le agradece el resumen.

MEDIADOR.—Y usted desea corregir las relaciones interpersonales, pero su inquietud vienen siendo las emociones que provienen de Rebeca.
NORA.—Sí.
MEDIADOR.—Lo que parece que quizá...
NORA.—Quizá las cosas se están calmando.
MEDIADOR.—Correcto. Y compartimos con Rebeca los asuntos positivos que usted mencionó acerca de ella. Y le preguntamos si había algo que ella quisiera que nosotros compartiéramos con usted.
NORA.—Bien.
MEDIADOR.—Así es que ella también quiso compartir las cosas positivas... ella expuso estas antes de que yo tuviera la oportunidad de preguntarle.
NORA.—¡Ah, qué bueno!

El mediador cuenta las cosas positivas que Rebeca compartió acerca de Nora, incluyendo: el sistema positivo de creencias de Nora; que trata bien a la gente; y que tiene un excelente conocimiento del equipo de laboratorio y computación. Después, el mediador pasa a explicar algunas de las inquietudes de Rebeca. Estas incluyen el hecho de que Rebeca se siente como «un uniformado», en general, cuando ella trata de obtener la información de los miembros del personal para el reporte. El mediador también relata que este es un sentimiento generalizado que tiene Rebeca, en lugar de señalar sólo a Nora. Retomamos la conversación cuando el mediador expone algunos comentarios en forma más específica.

MEDIADOR.—Ahora, esto es algo a lo que usted ya ha aludido, Rebeca tiene la impresión de que algunas veces usted piensa que su trabajo es más importante que el de ella.



Muchas veces las partes no reconocen cómo el tono de voz afecta el significado de los mensajes.

Nora.—Y puedo comprender cómo alguien puede sentir eso, pero eso no significa que sea la verdad. Yo sólo estoy esperando a que los otros me digan cuáles son sus necesidades para que las podamos tomar en cuenta.

Mediador.—Dialogando al respecto.

Nora.—Correcto, le dije que había un problema en cuanto a eso.

Mediador.—Entonces, la última cosa… Rebeca siente que algunas veces usted la trata diferente que a las otras personas en el laboratorio. No está segura si es por algo que ella ha hecho o si de alguna manera está provocando este trato. Y el ejemplo que Rebeca dio es que ella piensa que usted sólo le sube el tono de voz a ella pero a nadie más.

Nora.— [Asintiendo.] Mmm...sí... yo...

Mediador.—Esas son las áreas que ella quería compartir.

NORA.—Está bien, ¿puedo darle mis respuestas a...?
MEDIADOR.—Sí.
NORA.—Está bien, vuelva a repetirlas, una a la vez, y responderé.
MEDIADOR.—El asunto del uniformado.
NORA.— [Riéndose.] Creo que yo compartí un ejemplo sobre las personas a las que les agrada la autoridad. Pienso que ella se ha suavizado algo en... en eso. Algunas personas pueden tomar sus trabajos *demasiaaado* seriamente. Pero no sé si yo compartiría exactamente eso con ella.

Nora es capaz de compartir sus sentimientos, pero se da cuenta que el asunto tendrá que expresarse en otros términos para no ofender. Este es un aspecto valioso de la reunión preliminar.

MEDIADOR.—Las respuestas que está dándome ahora pueden refinarse posteriormente.
NORA.— [Riendo y después guardó silencio por un momento.] Nosotros... decidiremos cómo queremos responder... la respuesta oficial. Sí, capto que a ella le tocó esa tarea. La gente asume obligaciones y yo algunas veces me pregunto el motivo porque lo hacen. De hecho, el mejor jefe que he tenido es el gerente actual, quien obtuvo el puesto a pesar que no lo quería. En el pasado, todos aquellos que han deseado ese puesto han sido jefes difíciles de tratar... había una razón por la que ellos querían ser jefe. Aunque entiendo que es algo que necesita hacerse... la gente se involucra en diferentes tareas por diversos motivos tal como la necesidad de meterse en estas cosas. Pienso que ella ha mejorado en este aspecto. Si en realidad es algo requerido, yo estoy tan interesada como cualquier otra persona en cumplir.
MEDIADOR.—¿Algo más acerca de eso?
NORA.—No. No... soy parte del equipo, haremos que funcione si es realmente importante.

Cuando lleguemos a la sesión conjunta, veremos cómo este tema se va desenvolviendo. La interesada ha admitido que podría existir la necesidad de un cambio de su parte, sin que el mediador tenga que moralizar.

MEDIADOR.—Rebeca está preocupada de que usted piensa que su trabajo es más importante que el de ella.
NORA.—Bien, tendremos que aclarar eso.
MEDIADOR.—Está bien.
NORA.—Tendremos que... creo que sé cómo surgió esta idea, así es que resolvámoslo.
MEDIADOR.—¿Está relacionado con el asunto de Lucho...?
NORA.—Efectivamente, lo de Lucho. Y si no se trata de eso, averigüemos, entonces, cuál es el asunto para resolverlo.
MEDIADOR.—Además, ella cuenta que otras personas le han contado que usted ha afirmado que su trabajo es más importante que el de ella.
NORA.—[Nora, quien ha estado bastante alegre hasta este momento, hace una pausa y empieza a mover la cabeza, levanta sus cejas, y encoge sus hombros como si buscara algo. Continúa en un tono serio.] No sé cómo responder, no recuerdo haber dicho tal cosa… aunque quizá, quizá sacado de contexto... no sé... pero no es lo que siento, así es *queee*... tendremos que resolver eso, aclararlo... Lo siento, sí es que… Mmm, ¿Ella está diciendo que yo se lo dije a otra persona y que ésta se lo contó a ella?
MEDIADOR.—Sí.
NORA.—*Bieeen*, tendré que pensar si hay algo que haya dicho alguna vez que pudiera haber sido mal interpretado de esa forma. Podría haber dicho, en una ocasión, cuando tenía tres personas trabajando para mí... que estaba más ocupada que otras personas, lo cual era probablemente cierto, pero no significa que era más importante.

El mediador sigue escuchando. Nora profundiza un poco más en lo que ya se ha dicho. La sonrisa de Nora regresa.

MEDIADOR.—El último asunto, es el hecho de que Rebeca siente que algunas veces es tratada diferente a los demás en el laboratorio. Se pregunta si ella hace algo, o ha hecho algo, siente que usted le levanta la voz a ella pero no necesariamente a otros.

Cada persona puede expresar sus sentimientos tal como salgan durante la reunión preliminar, pero estos comentarios serán pulidos para que tengan un impacto más positivo al compartirlos en la sesión conjunta.



Nora.—[Con una sonrisa, afirmando con la cabeza cuando habla.] Está bien, tengo varias respuestas a eso.

Mediador.—Bien.

Nora.—Primero responderé al ejemplo. Mmm, antes que nada, definamos lo que es «levantar la voz». Puedo pensar en dos incidentes donde estaba irritada con ella... donde ella lo interpretó como que «levanté mi voz». Yo nunca llamaría lo que hice levantar mi voz o gritar, ella dijo que le grité. [Nora hace una pausa, levanta ambas manos y aún sonriendo continúa.] Créame, si yo quiero gritarle a alguien, *le voy a gritar*. No fue lo que hice. Yo sé cómo gritarle a alguien y no lo hago con nadie quien no sea hijo mío. Pero... eso no fue gritarle a ella... sí, había algo de enfado en mi voz después de la tercera vez... [Nora relata un caso en el que Rebeca había querido descartar un viejo equipo de laboratorio mientras que Nora quería guardarlo. Mientras Nora cuenta su propia versión, ésta levanta la voz un poco cuando llega al incidente de «levantar la voz».] Sí, creo que levanté la voz, pero eso no es lo que llamaría gritar. Estaba enfadada e irritada.

Nora vuelve a contar una situación de falta de comunicación entre ellas. Explica que Rebeca, en contra de su voluntad, deseaba desprenderse de un antiguo aparato de laboratorio. A medida que Nora relata su narrativa, su tono de voz es mucho más alto cuando está hablando sobre el incidente en que se le había acusado de alzar la voz.

Nora.—Sí, supongo que levanté mi voz pero no es lo que llamo gritarle a ella. Estaba enojada e irritada.

A continuación Nora comparte, a modo de vindicación, cómo ese mismo equipo de laboratorio fue ocupado por otro individuo poco después que Rebeca había querido desecharlo. En seguida, Nora relata otro caso en el que ella estaba irritada con Rebeca, pero de nuevo explica que ella no lo llamaría un «levantar la voz».

NORA.—Yo no diría que estoy tratándola diferente, más bien, casi nunca tengo la oportunidad de enfadarme con otra persona en el laboratorio. Nosotros no... ocasionalmente me he enfadado con la gente que trabaja conmigo cuando han hecho algo realmente estúpido.

MEDIADOR.—Sí.

NORA.—No soy una gritona. Pero soy capaz de enfadarme. Así es que ¿ando gritándole sólo a *ella* y a nadie más? El pensar eso sería cosa extraña.

Hasta ahora, Nora ha estado tratando de preservar una imagen positiva ante el mediador. Mientras habla y es escuchada, ella comenzará a reconocer que aun este nivel de «levantar la voz» podría ser una negatividad en su relación problemática con Rebeca.

NORA.—Me suena un poco paranoico. Ahora, por otro lado, donde yo siento un poco de paranoia es... siento que ella me trata diferente que al resto de la gente en el laboratorio. El ejemplo específico es donde, además de mí, hay otras cinco mujeres profesionales en el laboratorio. [Más seria, Nora continua.] Y de alguna manera, todas ellas parecen saber lo que las otras están haciendo durante el fin de semana y adonde fueron y quién salió de excursión o a la playa y quién se está viendo con quién. Y si yo paso y hay dos personas hablando, tal como Adriana con Rebeca, no sólo estoy despistada en cuanto al asunto que están tratando, sino que tampoco me incluyen en la conversación. Así es que, no sé exactamente cómo funciona todo eso. No creo que haya sido poco amigable con nadie. Ciertamente creo no haber sido parte del grupito.

Presuntamente el conflicto entre Nora y Rebeca era acerca de un informe, pero esta conversación demuestra la importancia de desenmascarar otros asuntos interpersonales ocultos.

Nora.—Cuando trato de incluirme en la conversación no me siento muy bienvenida, particularmente cuando Rebeca es parte de esa conversación. Usted comprenderá, me siento bien con las personas en forma particular, pero tengo la sensación de que todos los demás están haciendo cosas entre ellos... y yo no, ya que tiendo a estar ocupada, no es un asunto tremendo... no espero que las mujeres del laboratorio sean mis amigas [Empieza a sonreír otra vez.], pero por el otro lado... me siento un poquito marginada.

El mediador brevemente resume lo que se ha dicho y pregunta si hay algo que Nora quisiera añadir.

Nora.—Mmm... no lo creo. Estoy ansiosa de que estos asuntos se resuelvan... especialmente si ha habido mal entendidos. Realmente, quiero asegurarme de que se resuelvan. Quizá no sea capaz de solucionar todas las expectativas, pero podríamos clarificar cuáles soy capaz de solucionar y cuáles no.

Mediador.—Eso nos lleva a la siguiente pregunta. ¿Se siente cómoda con la idea de intentar una sesión conjunta la próxima vez que nos reunamos, o sea, juntarse con Rebeca para conversar?

Nora.—Claro que sí, podemos hacer eso. Podemos hacerlo. Me gustaría conocer el listado de temas por tratar en forma anticipada. Teniendo en cuenta, por supuesto, que la vida no siempre sigue un listado.

Mediador.—Claro que sí, por supuesto.

El mediador le pide a Nora que proponga dos o tres expectativas para la sesión conjunta. Nora expresa sus esperanzas en una forma sincera y conmovedora.

Nora.—Mis metas personales serían, sobre todo, comunicar a Rebeca, de alguna manera, que ella es importante para mí, que su trabajo es importante para mí, y que,

ella, como persona, es importante para mí. Y como consecuencia, deseo que se aclaren las cosas entre nosotras, de manera de no interferir con la meta principal. ¿Comprende a lo que me refiero? Que no haya mala comunicación entre nosotras. Quiero tener una clase de entendimiento... Si es que de alguna manera puedo establecer eso como una base... quizá entonces, si otras cosas que pudieran ocurrir en el transcurso del futuro, mal entendidos o mala comunicación... que yo no esté haciendo cosas que deliberadamente le hagan la vida difícil... quizá entonces ella me entenderá... en términos de no imaginar lo peor en cuanto a mis intenciones. Y me gustaría que ella pudiera entender que si necesita apoyo en su trabajo, o algo diferente, si de alguna manera eso se me puede comunicar, podemos incluirlo dentro de la lista de prioridades.

MEDIADOR.—Ser capaz de hablar acerca del trabajo o de sus panoramas para el fin de semana. En este momento ambas sienten inseguridad al hablarse, el no saber cómo reaccionará la otra.

NORA .—Efectivamente.

PRÓXIMOS PASOS

Nora y Rebeca tendrán la oportunidad de conversar a solas directamente, y empezar a resolver sus propias diferencias. Ya se ha logrado mucho progreso. Por ejemplo, cada mujer ha reconocido que quizá haya contribuido a fomentar las reacciones negativas en la otra. Aunque todavía no se han reunido en la sesión conjunta, Nora y Rebeca están empezando a validarse mutuamente en sus pequeños encuentros laborales.



Nora

GREGORIO BILLIKOPF,
Universidad de California
(gebillikopf@ucdavis.edu)



Rebeca

11

Finalmente, la sesión conjunta

Como adiestrador de caballos, hago todo lo posible para que el equino que nunca ha sido montado no vaya a corcovear la primera vez que lo monte. No me preocupa si corcovea un poco, siempre y cuando esté avanzando y no se detenga. Es cuando el animal se detiene que la fuerza del corcoveo puede ser peligrosa. Sólo al montarlo por primera vez sabré si el caballo ha sido bien preparado.

Similarmente, sólo después que las partes involucradas en un conflicto pasan a la sesión conjunta se puede saber si es que la preparación que se llevó a cabo en la reunión preliminar fue adecuada. Algunas veces la tensión aumentará, pero los interesados nunca deben cruzar la línea que haga desaparecer la seguridad psicológica que debe prevalecer.

En cuanto a la participación del mediador, los árbitros de fútbol nos proveen una metáfora útil. Los mejores árbitros comprenden que el público va a presenciar el partido, no al árbitro. Asimismo, en la sesión conjunta el mediador toma un papel reducido e interfiere juiciosamente.

Veremos que la sesión conjunta entre Nora y Rebeca presenta momentos de alta tensión, con voces elevadas y mucha frustración, pero sin embargo las interesadas muestran un alto nivel de respeto entre sí. Aunque no siempre triunfan, uno queda con la sensación de que las mujeres están tratando de no herirse. Cada una intenta comunicar su propia angustia y explicar cómo percibe a la otra, tratando de no ofender. Ciertamente esta no es



El modelo de no interferencia de parte del tercero fue llevado más allá de sus límites útiles.

una de esas sesiones conjuntas descritas en los primeros capítulos del libro en las que el tercero tiene un papel reducido que jugar y sólo tiene que introducir nuevos temas y anotar los acuerdos.

Nuestro objetivo principal no es el de analizar el comportamiento del mediador, sino más bien el de mostrar cómo es posible que individuos que han estado involucrados en un

conflicto pueden dialogar entre sí con mínima interferencia de un tercero. La falta de intervención refleja la confianza que siente el mediador en cuanto a la disposición y habilidad de las partes a resolver la disputa por su cuenta. Habiendo dicho eso, sin embargo, el modelo de *no interferencia* de parte del tercero fue empujado más allá de sus límites útiles. Claramente, fue un enfoque injustificablemente arriesgado.

El mediador debería haber interferido mucho antes. Esto pudiera haberse hecho sin necesariamente tomar mucho tiempo. También, el cambio abrupto de temas sin resolverlos ciertamente aumentó la tensión de la disputa. Una tercera serie de reuniones preliminares también hubiera ayudado a preparar a los interesados.

Quizá por todos estos motivos, el caso de Nora y Rebeca demuestra cómo las partes pueden controlar su propio diálogo aun en circunstancias difíciles. Debería quedar claro que la MDI permite diferencias de estilos de intermediación y *niveles de interferencia* en la sesión conjunta, tomando en cuenta la habilidad de las partes, las circunstancias del caso y las preferencias del tercero.

Varias semanas han transcurrido desde la última serie de reuniones preliminares. Esto ha permitido que las interesadas continuaran ablandando sus posturas frente a la otra parte. El tercero consulta brevemente con cada interesada, antes de la sesión conjunta, para asegurarse de que no hayan surgido nuevos asuntos. Nora y Rebeca parecen estar algo ansiosas, pero listas para dialogar.

La sala de conferencia está preparada para que las partes puedan sentarse, una frente a la otra, mientras que el tercero crea distancia al sentarse al extremo de la mesa (Figura 5–1).

MEDIADOR.—Bienvenidas y gracias por ser parte de este proceso. Gracias por el tiempo que les han dedicado. No ha sido fácil coordinar todas nuestras agendas. Para comenzar, quiero resumir los aspectos positivos que cada una ha mencionado sobre la otra.

Después que el mediador le transmite a las partes los comentarios positivos que ambas mujeres han compartido en las

reuniones preliminares, él le dirige la palabra a Nora y le pide que comparta con Rebeca su perspectiva en cuanto al incidente que involucró a Lucho, el asistente técnico del laboratorio.

NORA.— [Alegremente.] Primero que nada, ¿sabes a lo que me refiero? ¿Tienes alguna pista?
REBECA.—No, no tengo idea. [Alegremente.] Ha habido varios, ¿así que cuál de ellos…?

La conversación continúa en un tono más serio.

NORA.—Bien, lo que me hace sentir bastante mal es la ocasión en que ambas habíamos solicitado la ayuda de Lucho y todo estaba en el proceso de transición de…
REBECA.—Ah.
NORA—...dejar de trabajar para todo el equipo y de serme asignado tiempo completo. Y hubo algo de confusión en la hoja donde solicitamos su tiempo.
REBECA.—En realidad... ¡no!... Yo lo solicité primero. No hubo confusión, pero, prosigue.
NORA.—Bueno, yo...
REBECA.—Ese fue tu punto de vista, pero continúa.
NORA.—Bueno, en realidad no recuerdo exactamente...
REBECA.—De hecho, no es un asunto gigantesco para mí.
NORA.—Pero...
REBECA.—Ocasionó un problema. ¿Correcto?
NORA.—Ocasionó un problema y me siento mal en cuanto a su desenvoltura. Hay demasiadas cosas que ocurrieron en esa ocasión. Sentí que mis intenciones fueron malinterpretadas. No recuerdo todos los detalles de ese día y supongo que si fuesen realmente importantes podríamos tratar de reconstruirlos. Pero, en todo caso, pensé que había solicitado a Lucho, pero resultó que justamente ese día Inostrosa decidió que Lucho iba a trabajar tiempo completo para mí. Lo que había acordado con Lucho era que, por que tú también lo necesitabas, que él igual te iba a ayudar. No ese día, pero en otra ocasión. Pero no pudimos encontrarte. Lucho te buscó y yo también te

busqué, pero tú ya me habías descartado. Presumiste que no me importaba tu trabajo cuando en realidad sí me importaba. Nunca he podido comunicarte esto. Y hay una serie de cosas que pueden malinterpretarse como si no me importaras tú o tu trabajo. ¡Y esto no refleja lo que siento! ¡No es para nada lo que siento!

Rebeca escucha atentamente. De vez en cuando hace contacto visual con Nora y en otros momentos parece contemplar la mesa que las separa. Nora está combinando varios asuntos en sus comentarios —no sólo el incidente que involucró a Lucho, sino que también los sinceros sentimientos de preocupación hacia Rebeca. El dolor que Rebeca siente por esta larga disputa, sin embargo, es demasiado profundo para que le permitan aceptar la disculpa parcial que le ofrece Nora.

La expresión de Nora, «tú ya me habías descartado», también podría haber contribuido al rechazo de la disculpa por parte de Rebeca; ésta transfiere una gran parte de la culpabilidad por el malentendido hacia Rebeca. Cuando alguien ha sido lastimado, esta persona frecuentemente tiene la necesidad de expresar ese dolor. Es bastante incómodo y punzante tener que dar oídos al dolor que le hemos causado a otro. Pero eso es, precisamente, lo que necesitamos hacer cuando concedemos que hemos herido a otra persona.

REBECA.—Bueno, pero en realidad en varias ocasiones se ha dado, y otros lo han confirmado, la impresión de que tu trabajo es la prioridad más alta y que mi trabajo es insignificante. Estas son cosas que se han aludido y dicho literalmente. Estos otros también lo han oído, pero básicamente yo he superado ese asunto. Tú estás tan concentrada en lo que estás haciendo y no sabes realmente lo que yo hago... y eso es lo que es. Quiero decir, que tú tienes derecho a tu opinión.

NORA.—Pero esa no es mi opinión.

REBECA.—Bueno, ha sido expresada en varias ocasiones, así es que yo la interpreto como tu opinión. Así es que...

NORA.—Bueno, yo quiero decir... haré lo que pueda para ayudarte a entender lo que realmente siento y...

REBECA.—Está bien.

NORA.—Pero... lo que quiero decir, no puedo hacerte creer algo que tú no quieres creer.

En la reunión preliminar escuchamos mientras Nora explicaba que estaba pasando por un período en su vida en el cual ella no quería disculparse por asuntos por los que no se consideraba culpable. El comentario acerca de no poder *obligar* a alguien a creer algo, es un tanto defensivo.

REBECA.—[Su voz empieza a quebrarse y muestra altos niveles de tensión.] No es que yo quiera o no quiera creerlo, sólo sé lo que he oído... y no hay múltiples maneras de interpretarlo. Así que, es sólo lo que escuché… pero no es algo que yo llamaría un problema gigantesco.

NORA.—[Suspira.]

REBECA.—[Más calmadamente.] El problema que tenía, la última cosa que precipitó todo esto, fue el intentar que me entregaras la estúpida información que necesitaba, para que yo pudiera completar el informe, porque sólo era parte de mi trabajo. Y yo estaba tratando de cumplir con mis deberes, no porque fuese mi actividad favorita, no por falta de cosas que hacer, sino porque estaba tratando de ayudarle a Inostrosa, quien realmente carece de ayuda. Estoy tratando de apoyarlo. Sólo necesitaba cumplir con ese asunto para poder tacharlo de mi pequeña lista de obligaciones por cumplir. Me gritaste un par de veces… y no creo merecer eso. Yo sólo estaba desempeñando un trabajo. Ni siquiera era algo de índole personal. Era básicamente tu responsabilidad hacerlo... era mi responsabilidad anotar que se llevó a cabo [Rebeca ríe y con sus manos en el aire hace un movimiento como si tachara un asunto de su

lista]. Y tardó meses... y ese fue el problema inicial que nos trajo aquí... ese ridículo informe, algo desafortunado, pero que ya ha sido resuelto. Se trata de tomar responsabilidad por concluir tu propio trabajo. Ni siquiera sé por qué era importante, pero me dijeron que me hiciera cargo de ello y eso es lo que estaba haciendo. [Ahora más calmadamente.] Así es que, no tenía intenciones de ser pesada. Tampoco me parecía irracional. Pero me di cuenta que tienes muchas cosas que hacer y detalles como esos no son la más alta prioridad. Eso lo sé.

Este último comentario acerca de *los detalles que no son la más alta prioridad* para Nora, así como varios otros, pudiera haber causado una reacción defensiva en Nora, pero afortunadamente no sucedió así.

NORA.—Bueno, no tenía idea... no tenía idea... yo... quizá alguien lo dijo… y sólo me pasó por encima de la cabeza. O estaba ofuscada... o...

REBECA.—Sí pues, así fue, porque lo mencioné tres veces. Además, Susana te lo dijo.

NORA.—Bueno, no recuerdo que se me haya dado la responsabilidad de entregar ese informe.

REBECA.—Terminé recopilando la mayoría del informe, excepto lo tuyo, a pesar de lo que tenías era sólo una pequeña parte. Yo hice todo lo demás. Tuve que conseguir parte de la información por medio de tus asistentes. Sólo necesitaba que tú...

NORA.—Eso nunca se me comunicó.

REBECA.—Bueno, yo…

NORA.—No tenía idea...

REBECA.—Bueno, yo personalmente te lo comuniqué a ti y a tu asistente varias veces. Susana lo hizo también. Enfrentémoslo, algunas cosas son mundanas, no son importantes, son irritantes, pero son parte del trabajo en equipo. Todos tenemos que aportar nuestro

granito de arena para poder funcionar. Este es el único punto que quería expresar, realmente. No me agradó que se me gritara. No me lo merecía… ya que tú eres mi colega. También me gritaste antes, cuando todos juntos estábamos limpiando el laboratorio. Realmente esto no me agrada. Porque no eres mi superiora. Sólo eres mi colega. Y siento que intento tratarte con respeto. [La voz de Rebeca empieza a quebrarse y podemos sentir la tensión.] No necesito más gritos... o descargas emocionales de esta índole en mi vida... no lo necesito. [Más calmadamente ahora.] No lo necesito de personas que trabajan en este laboratorio. No creo que eso pertenezca al lugar de empleo. ¿Me comprendes?

NORA.—[Suspira.] Tiene sentido desde tu perspectiva. [Su voz empieza a quebrarse.] No sé cómo, exactamente, decir todo esto correctamente.

REBECA.—[Alegremente.] Tampoco lo sé yo, sólo estamos cruzando por un pantano juntas. [Ambas ríen.]

Nora y Rebeca han pasado por una turbulencia inicial. Ambas han compartido algo de su propio dolor. Cada parte pudiera haber expresado sus pensamientos de una manera más efectiva, pero el mediador ve que las interesadas están progresando por sí mismas, así que no interrumpe.

NORA.—Cómo yo lo percibo... y todos tenemos lugares ciegos que nos hacen reaccionar de una forma diferente a nuestra intención original…

REBECA.—¡Absolutamente!

NORA.—Y pienso que estoy atrapada en uno de esos pantanos en este momento. Pienso que el veinte por ciento de lo que dices es lo que hice y del resto… estoy pensando, *¿Queeé*?

REBECA.—Puedes pedir las opiniones de las personas que estuvieron en el laboratorio ese día cuando me atacaste y podrías ver si es el veinte por ciento...

Nora.—Y yo...yo... [Tratando de interrumpir.]

Rebeca.—¿Y entonces estoy inventando el ochenta por ciento? Hablando con los presentes podrías saber que ese no fue el caso. No estoy inventando ni una sola cosa. No estaba malinterpretando ni una sola cosa.

Nora.—[Suavemente] Bien, pienso entonces... tú sabes... supongo...

Rebeca.—Así que si estuvieras interesada en saber los datos específicos...

Nora.—Entonces ¿Tengo que ir y hablar con toda la otra gente con quien lo discutiste?

Rebeca.—No, no la gente con quien lo discutí, la gente que estuvo presente en el momento en que sucedió.

La MDI permite diferencias de estilos de mediación y niveles de interferencia en la sesión conjunta, tomando en cuenta la habilidad de las partes, las circunstancias del caso y las preferencias del tercero.



Obviamente tú piensas que el ochenta por ciento de lo que estoy diciendo ha sido desvirtuado... Es una actitud poco profesional, en mi opinión. [Ahora riendo.] A veces podemos sermonear a nuestros hijos, pero es realmente inapropiado hacer eso con un colega, un colega profesional. Obviamente puede haber una interpretación de mi parte, pero eso es absolutamente lo que pasó. Susana estaba presente, Jaime estaba presente, Rodrigo estaba presente y no sé quién más estaba presente. [Ahora más tensamente.] No estoy inventando el ochenta por ciento de lo que estoy diciendo.

NORA.—No dije que lo estuvieras inventando. Pero...

REBECA.—Interpreté que eso fue lo que dijiste.

NORA.—Bien, yo recuerdo... [Suspira.] Estoy sintiendo como si tú estuvieras diciendo que lo que observaste es la realidad y el fin del cuento… y que si yo siento algo diferente es mejor que vaya y averigüe que estabas en lo correcto y que yo estaba equivocada.

Después de que Nora y Rebeca conversan por un rato, Rebeca hace una pregunta importante basada en algo que Nora ha dicho anteriormente.

REBECA.—¿Qué imaginas en cuanto a la paz y la reconciliación?

NORA.—La primera cosa que quiero expresarte es que a mí, realmente, honestamente, me importas como persona y me interesa tu trabajo. Eso es lo que verdaderamente siento y sé que no lo crees.

REBECA.—[Suspira]

NORA.—No tengo idea de cómo superar lo que sientes acerca de eso, porque eso no es cómo tú me percibes. Supongo que podría intentar hablar de cada incidente e intentar mostrarte…

Rebeca—[Suavemente.] Que las intenciones fueron diferentes...

NORA.—Que las intenciones fueron diferentes. Pienso que eso no sería muy productivo.

REBECA.—No, efectivamente pienso que no sería muy productivo. Sería una pérdida de tiempo. Me gustaría una relación basada en el profesionalismo respetuoso. Sólo porque tú eres un ser humano y yo soy un ser humano. Sólo por esa razón. Si pudiéramos escucharnos mutuamente… Me agradas como persona y ese es un hecho. Quizá, si podemos sincerarnos lo suficiente entre las dos, entonces pudiésemos conversar acerca de ello en lugar de dejar que se empeore la situación… Esa es mi visión, esa era mi esperanza al participar en esto. Discutir los puntos específicos sería una pérdida de tiempo. Allí es donde yo veo que me gustaría llegar. ¿Tiene sentido?

NORA.—Yo...Yo…

REBECA.—¿Oíste lo que estoy diciendo? O es difícil de...

NORA.—Yo... Yo te escucho, en cuanto a lo que me estás diciendo, pero… Me estoy sintiendo… [Suspiro.] Me estoy sintiendo juzgada. Si pudieras escuchar mi perspectiva de al menos uno de los antiguos incidentes...

REBECA.—¡Por favor! Quiero decir, te escucho.

NORA.—Tú sabes, porque siento [Suspiro.] Porque no tiene mucho sentido explicar lo que siento para sólo ser informada que lo que dije no es la verdad.

REBECA.—Ese proceder no cumpliría con mi objetivo, el de tener una relación abierta, respetuosa, si no voy a escuchar nada de lo que tú digas, ni tratar de interpretar las cosas desde tú punto de vista.

NORA.—Qué bueno, entonces.

REBECA.—Disculpa si encuentras que estoy siendo sentenciosa. Tengo mis interpretaciones de cómo pasaron las cosas. Mi objetivo es el de aclarar la confusión y empezar con esta nueva clase de compañerismo que podríamos tener...

NORA.—Eso sería bonito.

REBECA.—Efectivamente, ese es el motivo del porqué estoy acá. Así que, a pesar de que dijiste que no sería benéfico mencionar cada incidente en particular, bien, siéntete libre de hacerlo. Si es que eso me ayudará a comprender...

Un asunto de autoridad.

Nora inicia la explicación expresando que el informe, como tarea, resultó ser una sorpresa para ella. Rebeca, en cambio, vuelve a relatar los varios intentos que realizó para comunicarle a Nora la importancia del asunto. Nora da la impresión de alguien que está tratando muy intensamente de autocomprenderse. Ha indicado que se siente resentida de que Rebeca actúe como su jefa, un tema que volverá a resurgir más tarde en esta sesión conjunta.

REBECA.—Entonces ¿cómo debo abordar el tema en el futuro? ¿Qué sería efectivo?

NORA.—Mmm. Es un pequeño desafío para mí cuando no sé de dónde proviene algo. Si Inostrosa me dice, «Nora, necesito que se haga esto», entonces está bien. Pero si otra persona me lo pide, «Mira, necesitas hacer esto», entonces me pregunto, «*¿Queeé*?».

REBECA.— [Suspira.] No estoy tratando de ser tú… [Suspira.]

NORA.—Siento que me estás dando órdenes.

REBECA.—¿Ese es el problema? ¿Qué piensas que te estoy mandando? ¿De eso se trata?

NORA.—Yo... tengo que resolver ese asunto. Si siento que alguien me está mandando, entonces tengo que hablarme a mí misma, «Bien, Nora, tú puedes hacer esto».

REBECA.—¿Así que tienes...? ¿con todos...? ¿o sólo conmigo?

NORA.—¡No, no, no! Es sólo... si cualquiera que no sea mi jefe me da una asignación, voy a responder con un «Ah, ¿en serio? ¿Por qué?».

REBECA.—Ahora, conociéndome por todos los años que me has visto actuar. ¿Me acercaría a decirte, «¡Haz esto!», sin ninguna explicación? ¿Diría, «¡Nora, haz esto!»

y después marcharme? Quiero decir, soy una conversadora, me toma cuarenta y cinco minutos para decir lo que cualquiera otra persona diría en 10,5 segundos.

NORA.—Quizá eso fue lo que me hizo perderme. No sé [Riendo.]

REBECA.—Es, ya sea, una cosa de un resentimiento de pseudo-autoridad, o que balbuceo interminablemente, de manera que no entendiste de lo que se trataba [Riendo.]

NORA.—O, ¿qué tal? «¿Puedes venir y permitirme que te muestre algo?».

REBECA.—¿Así que te gustaría que físicamente te lleve a la escena y describir el asunto punto por punto?

NORA.—Eso me ayudaría a sentir que soy parte de un equipo...

REBECA.—Está bien. [El tono se torna en uno de frustración.] Trataré de dar explicaciones sucintas, de hacer clara la cadena de responsabilidad, de que no origina de mí, trataré de llevarte físicamente al lugar... ¿Lo quieres por escrito también? o ¿lo escrito es ineficaz?

NORA.—Rebeca, Rebeca, no... Lo que me gustaría…

REBECA.—¿Sí?

NORA.—Es sentir que soy parte de un equipo y no un subalterno… He tenido toda una serie de tipos irresponsables trabajando para mí.

REBECA.—[Frustrada.] Pero, Nora, esos tipos irresponsables son cien por ciento responsabilidad tuya... me acerco a ti para tratar asuntos y respondes, «Irresponsable número 1, irresponsable número 2». Sin embargo tú eres la supervisora y te corresponde el que ellos conozcan las reglas del laboratorio, ¿correcto? Acaso, ¿no es tuya la responsabilidad, al fin y al cabo, y no la de ellos?

NORA.—Siento que estoy siendo sermoneada y no siento que sea un asunto de compañerismo.

REBECA.—¿Entiendes el punto que estoy tratando de hacer?

NORA.—Por supuesto que entiendo, pero tu tono...

REBECA.—Estoy tratando… con tanto esfuerzo… Ese es el problema [Rebeca cierra sus ojos y levanta sus manos hacia su cara, como si ella estuviese haciendo un esfuerzo inmenso.] Estoy tratando de hacer un impacto... porque siento como si... sólo que es tan difícil... Está bien, me disculpo si estaba siendo... si te estaba sermoneando.

Después de esto la conversación continúa de una manera muy amigable por un tiempo considerable. Rebeca reconoce que sería frustrante tener asistentes como los que Nora ha tenido en el pasado. Nora reconoce que al fin y al cabo, aquellos quienes la asisten son de su responsabilidad. El tono es liviano, con concesiones mutuas en las que ambas se escuchan. Rebeca regresa a los asuntos relacionados con el conflicto.

REBECA.—¿Me estoy entrometiendo? ¿Hay algo en mi forma de ser que sea básicamente irritante para ti?
NORA.—Pienso que el último comentario es algo cierto, pero no el primero.
REBECA.—¿Es irritante cómo trabajo con la gente?
NORA.—Tendría que decir que sí.

Rebeca y Nora empiezan a negociar en cuanto a cómo lidiar con los desafíos del futuro. La comprensión mutua se va incrementando a pesar de que todavía no encuentran un sendero despejado.

NORA.—Siento como que sales con unos mandatos...
REBECA.—¡Disculpa! ¡Mandatos!
NORA.—Sí, voy a usar esa palabra porque esa es la manera en que yo los percibo.
REBECA.—¿En qué sentido es un mandato? ¿Qué te he mandado a hacer?
NORA.—Está bien, tú sabes, siento como que me sermoneas, «Tú harás» o «Esto es lo que quiero que hagas». No estoy diciendo que es lo que estás haciendo, pero es la manera en que yo lo percibo.

REBECA.—[Suspira, mueve su cabeza entre afirmando y negando, en búsqueda de algo.] Son puntos sutiles...

NORA.—Mmm. Está bien.

REBECA.—[Asiente con la cabeza]

NORA.—Y luego...pero… después yo siento que no hay espacio para decir: «¿Podríamos ver el asunto desde otra perspectiva?».

REBECA.—Así es que necesitas que te trate de una manera que no sea amenazante, de una manera que no dé la impresión que te esté dando órdenes…

NORA.—Que me haga sentir que soy parte de un equipo y que no sólo se me están diciendo lo que deba hacer...

REBECA.—¿Como si yo me creyera ser tu supervisora con derecho a decirte cosas?

NORA.—O que me sermoneas [Y hablando con una voz grave.] «¡Tú harás!».

REBECA.—¿Yo, realmente?

NORA.—Quizá no en esas palabras, pero esa es la forma que yo lo percibo.

REBECA.—Creo que ciertamente no con esas palabras, ciertamente no con esa intención... tengo una cierta intensidad...

NORA.—Como la tengo yo... la cual...

REBECA.—Así es que parezco a un dictador...

NORA.—No te percibo como una colega... Más bien como a mi madre…

REBECA.—[Suspira llena de tensión] ¡Ay!

NORA.—Siento que me tratas de esa forma.

REBECA.—Bien.

NORA.—Y como colega realmente resiento eso.

REBECA.—Mmm, ¿necesito fijarme en el tono de voz y las palabras?

NORA.—Dirígete a mí como a una colega, quien es una igual...

REBECA.—Lo cual es, por cierto, lo que te he pedido a ti. [Inicia en forma seria pero concluye alegremente.]. Siempre intento pedir las cosas con un «por favor» y una «muchas gracias».

NORA.—Sólo con agregar un «por favor» y una «muchas gracias» no necesariamente suaviza la...

REBECA.—Entonces ¿soy muy directa en lo que digo?
NORA.—Directa no es la palabra… Muy paternal. Tú eres la única persona que ha hecho un alboroto al respecto.

Con este último comentario, «Tú eres la *única* persona», el tono de la conversación toma, por un momento, un repentino y negativo cambio de dirección. Rebeca parece herida e irritada. Después de una larga pausa, Nora dice que le gustaría plantear otro tema. Le asegura a Rebeca que aunque no parezca relacionado, todo será conectado eventualmente.

Cómo llegar a conocer mejor a la gente

NORA.—Una de las cosas que yo francamente he aprendido de este proceso y es como si una chispa se hubiera encendido en mi mente en cuanto a cómo relacionarme con la gente en este laboratorio —porque siempre he sido de aquellas que llega al laboratorio y se enfoca en su trabajo, me sobreinvolucro en lo que estoy haciendo y los minutos se convierten en algo realmente, realmente preciado… y no tomo el tiempo para charlar.
REBECA.—Correcto.
NORA.—Pero... la chispa que se encendió en mi mente, a través de todo esto, —es que el poder charlar es muy importante... y antes eso no se me había cruzado por la mente, no había sido mi perspectiva.
REBECA.—Mmm, bien.
NORA.—Porque, una de las cosas que se trajo a colación, es que siento que ahora hay muchas mujeres en el laboratorio y hay una clase de red y estaba empezando a darme cuenta de que todas las demás conocían el panorama de las otras para los fines de semana, pero yo no. ¡Tú me comprendes! Cuando he intentado unirme a la conversación de alguna… cuando ellas estaban hablando acerca de este u otro paseo o excursión, o sobre alguna experiencia deportiva, no me sentí bienvenida en la plática,



Cuando alguien ha sido lastimado, esta persona frecuentemente tiene la necesidad de expresar ese dolor.

porque realmente no había hecho el esfuerzo de ser parte de ese pequeño grupo y me estoy dando cuenta que es en el contexto de gente que son amigas —no necesariamente amigas íntimas que hacen todo junto cuando están fuera del trabajo— sino amigas más que colegas... que este tipo de cosas se resuelven y nunca se tornan irritantes. Y entonces no es necesario poner notas en las puertas de la oficina porque... porque...

REBECA.—Puedes ir a decírselo a ellas...

NORA.—Sí, puedes ir y decir, «Hola, vamos a encontrar una mejor forma de hacer esto». Y no se convierte en

una nota en la puerta, o tachar un asunto de una lista… sólo se convierte en amigas trabajando juntas porque nos importamos entre todas y nos caemos bien y…

REBECA.—Eso es lo que he tratado de...

NORA.—Pero yo no siento que he sido parte de ese pequeño grupo, no siento que esos canales se hayan abierto... tal como todo ese asunto sobre el aseo del laboratorio, idealmente, hubiera sido... «Oigan compañeras, hoy vamos a tomar veinte minutos durante el almuerzo y vamos a atacar el laboratorio y limpiarlo».

REBECA.—Pasé dos horas y media limpiándolo sola...

NORA.—Pero si hubiese sabido... bajo un paradigma diferente, entonces tú no hubieras tenido que pasar dos horas y media. Pudiéramos haberlo hecho juntas, pudiéramos haberlo pasado bien y haberlo terminado en una hora. ¡Eso es lo que quiero!

REBECA.—Eres muy difícil de abordarte de esa forma...

NORA.—¡Lo sé! He sido...

REBECA.—Nunca se me hubiera ocurrido abordarte de esa forma, no era algo que pensaba posible.

NORA.—Porque muchas veces estoy verdaderamente ocupada. Estoy corriendo de aquí para allá. Pero me gustaría que pensaras en mí como más que solo una colega... porque eso es lo que siento acerca de ti. Realmente lo siento.

REBECA.—Siento que tenemos un excelente equipo dentro del laboratorio... y creo que todos tienen dotes maravillosos, los cuales traen a este laboratorio... y ciertamente yo no te excluyo de estos sentimientos. Pero algunas veces siento como si le estuviera hablando a la pared.

Repentinamente, Nora se tira al ataque. En una forma algo agresiva ella trata ahora asuntos que Rebeca ya había planteado. Parecía como si las dos interesadas no hubiesen dialogado esta

última hora. Rebeca, por primera vez, se voltea hacia el mediador, como pidiendo ayuda. Rebeca trata de decirle a Nora que estos comentarios han sido hirientes.

Durante los siguientes minutos aumenta considerablemente el nivel de tensión de la conversación. Mucho de lo que ya se ha dicho hasta este momento, vuelve a repetirse. El diálogo, a pesar de lo tenso y agitado, tiene una corriente positiva. Las dos partes siguen intercambiando información y tratando de comprenderse.

REBECA.—¿Soy así de irracional? ¿Qué es lo que alguna vez haya hecho? Estoy sorprendida, ya que nunca diría «¡Es hora de limpiar el laboratorio, marchen!». Déjame asegurarte, que esa no soy yo, no soy tan ingenua o ridícula. Mis hijos no... Mi perra no me obedece… [Se ríe.]

NORA.—[Ríe]

REBECA.—[Agitada.] ¿Sabes? Intento de tratar a la gente como tal. Trato de perdonar a otros ya que oro que ellos hagan lo mismo *conmigo*. Tú sabes... [Calmadamente.] Lo siento, no sé cómo obtuviste esa impresión... nunca se me vino a la mente.

NORA.—Está bien, aceptaré eso.

Este asunto muere por el momento. A pesar del comentario de Nora, que «aceptaré eso», es claro que Rebeca está herida. Hay silencio.

Otra oportunidad para refinar la comunicación disfuncional.

Habiéndose detenido la conversación, el mediador sugiere que las dos interesadas se enfoquen en cómo cada una de ellas percata a la otra en cuanto a la comunicación del pasado. La conversación continúa en un tono calmado y positivo como algunos que vimos anteriormente.

REBECA.—[Haciendo una expresión con la cara como diciéndole al tercero, «¿Dónde has estado?».] Creo que lo hemos cubierto, ¿no es así? A menos que haya más [Y señalando hacia Nora.], me gustaría saber qué más...

MEDIADOR.—Hemos hecho algo de eso pero...

REBECA.—Nora, ¿Hay... alguna otra cosa? Porque este es un buen momento... en el laboratorio es difícil conseguir este tipo de tiempo para conversar y [Ríe.] con facilitador y todo. Así es que si hay algo más que yo haga...

NORA.—Bien, creo que tú siempre estas enojada o frustrada conmigo.

REBECA.—¿Qué hago que te haga pensar eso?

NORA.—[Nora suspira, baja su cabeza como si estuviera buscando las palabras y las encierra en sus manos.] Sé que lo que diré no sonará bien, pero sé lo que estoy diciendo. Con otros en el laboratorio me relaciono de una manera positiva, aun cuando sea sólo un saludo. Pero contigo, me pregunto, «¿De qué humor va a estar ella hoy? ¿Me responderá...?».

REBECA.—¿Así que tienes algo de temor cuando te acercas a mí?

NORA.—Sí, sí.

REBECA.—¿Qué no sabes cómo...?

NORA.—Si acaso reaccionarás en forma amigable o no. Algunas veces necesito esas pequeñas confirmaciones de que sientes algo positivo en cuanto a mí y que...

REBECA.—Bien, muchas veces me siento incómoda contigo.

NORA.—Bien, entonces...

REBECA.—Hablas del hecho que te sientes juzgada por mí. Siento algo parecido de tu parte que me choca con mucho peso.

NORA.—Y eso es lo que me gustaría cambiar... me gustaría saber qué es lo que hago que te hace sentir que no te gustaría tener ese tipo de relación conmigo? [Pausa] ¿Dónde puedas decir «Hola, ¿cómo te va?». No estoy diciendo que deseo ser tu mejor amiga.

REBECA.—No me parece que tú estés abierta a ello. Pareces irritada o algo… Pero ciertamente hemos tenido grandes conversaciones en el transcurso de los años. Tenemos mucho en común.

NORA.—Seguro.

REBECA.—Siempre he reconocido eso, por cierto. Pero muchas veces me siento incómoda. No siento, probablemente porque estas tan ocupada, que hay una verdadera receptividad a esa clase de cosas. [En este momento Rebeca empieza a hablar muy rápidamente, con más tensión, moviendo sus brazos, como si estuviera motivada por un gran sentido de urgencia.] Y hacer tu trabajo y hacer tus cosas y...

NORA.—[Ríe.]

REBECA.—Chucu, chucu, chucu, chucu, chucu, tú sabes, y «No me hables!». [Regresa a un tono normal y calmado de conversación.]. Intento respetar tus sentimientos y todo, ya que esa es la manera en que te encuentras. Así que no voy a decir: [Cambiando por un momento a un tono de voz exageradamente dulce.] «Ah, ¡*hola*!». No es que yo esté enojada. Simplemente no deseo molestarte. [Ahora su voz se torna algo tensa.] Básicamente tú no estás interesada, ni deseas… ¿Comprendes a lo que me refiero? En cierto sentido…

NORA.—Yo sé...Yo...

REBECA.—[Continúa con un tono de voz forzado y tenso.] De una manera es por respeto a ti, pero se percibe como si te estuviera faltando el respeto o excluyéndote o algo cuando... Actúo de acuerdo con las indicaciones que tú transmites, que no quieres ser molestada con... Has dicho algunas cosas duras aquí.

NORA.—Verdad, pero...

REBECA.—[Calmadamente.] Soy como una mariposa que flota alrededor. No quiero entremeterme en tu vida y ser una cosa negativa.

NORA.—Comprendo, pero no es lo que siento. Si tengo un plazo, tengo un plazo...

REBECA.—[Amablemente.] ¿No los tenemos todos?

NORA .—Pero, supongo que lo que estoy diciendo, es que me gustaría tener una cierta cantidad de cordialidad en nuestra relación.

REBECA.—[Suavemente.] Bien, entonces estoy malinterpretando algunas cosas.
NORA.—Así que, por favor no sientas que quiero que todos se mantengan alejados de mí. Claro, mi tiempo es realmente limitado, lo es, pero eso no significa que una cierta cordialidad tenga que tomar una cantidad enorme de tiempo.
REBECA.—Ciertamente no. Verdad.
NORA.—Y pienso que ayudaría con las otras cosas.

Aquí, Nora empieza a relacionar esta conversación con la inicial (sobre cómo Rebeca podría obtener su cooperación). Aunque hemos dicho que la MDI está diseñada con la intención de que las partes controlen la conversación, fue desafortunado que Nora hubiera cambiado el tema cuando este parecía casi resuelto. O más bien, que el mediador no hubiera aprovechado la oportunidad de detener el proceso y celebrar los pequeños triunfos ya logrados, recalcar algo de lo que se había dicho y refinar algunos asuntos al decir: «Ambas han compartido un poco acerca de las dificultades enfrentadas en el pasado, y aún es más, cierto dolor que ha surgido base a este conflicto. También he escuchado a cada una compartir cosas positivas sobre la otra, tal como [comparte los ejemplos] y que a ambas les interesa tanto el bienestar de la otra como también mejorar las relaciones interpersonales».

Después de este tipo de introducción, el tercero podría haber compartido algunos ejemplos puntuales de *comentarios transformativos* que ambas han expresado. A continuación, podría haber acotado: «También percibo una clase de acuerdo de cómo cada una se dirigirá a la otra en el futuro, en cuanto a la amistad interpersonal —no estoy hablando de que sean amigas íntimas— pero una amistad más allá de simplemente una relación entre colegas».

A pesar de que las interesadas han alcanzado un mejor entendimiento de cómo cada una de ellas ha contribuido a la comunicación disfuncional en el pasado, mucho de lo que se ha logrado puede perderse. Nora, al saltar de temas al inicio de la

mediación, pidió que confiáramos en ella, ya que regresaría a éstos, y ahora ha cumplido su promesa.

¿Eres mi jefa?

Aunque el tomar un momento para celebrar los éxitos alcanzados hasta este punto no habría eliminado del todo la tensión acumulada, habría reducido algo de la ansiedad y frustración que vemos durante los próximos momentos. Nora explica que preferiría que Rebeca se acercara con el *plan de trabajo completo* y no sólo con lo que Nora debe de hacer, de manera que ella no se sienta que es la única que tiene que aportar a este trabajo. Rebeca, en cambio, ha tomado horas para separar aquellas tareas que sólo le corresponden a Nora, para simplificarle la vida y no hacerla perder tiempo.

REBECA.—[Con frustración.] Yo llené, en mi propio tiempo, en una hoja separada, sólo aquellos asuntos que te corresponden, quitándole aquello de Tomás, la Andrea, etc., para no molestarte…

NORA.—Y entiendo eso, pero comprenderás...

REBECA.—[Con mucha frustración, y voz elevada con un tono de súplica, quizá como diciendo, «¿No puedes entender?».] Te hice... te separé la parte del informe que necesitaba de ti, en hojas individuales, para ti personalmente, justo lo que querías!

NORA.—Pero... pero Rebeca...

REBECA.—[Con mucha tensión.] ¡Te di justo lo que tú querías! ¡De las cosas relacionadas específicamente contigo! ¡Te hice un documento separado!

NORA.—[Calmadamente.] Está bien y comprendo que en tu mente me estabas haciendo un gran favor, pero...

REBECA.—[Calmándose.] ¿No me pediste hacer eso? ¿Darte información específica?

NORA.—No... no... no.

REBECA.—Disculpa, debí haberlo malinterpretado.

NORA.—Me sentí señalada… como... «Tú eres la peor persona en el laboratorio, tienes una página y media de tareas

para ti sola». Si hubiese visto las cinco páginas del reporte completo y me hubiera dado cuenta que este era parte de un informe más amplio que tenías que recopilar, que yo no era la única que tenía que completar el informe...

REBECA.—[Con frustración.] Conociéndote a ti y a tu tiempo... [Mucha frustración.] Ni siquiera consideré eso como una posibilidad de abordarte de tal manera... es un desperdicio... [Con frustración.] ¿Vine acaso y te dije, «Mira, esto es algo que tienes que hacer porque tu laboratorio es un basurero»? [Con alta frustración.] ¿Qué? ¿Piensas que quizá podría haber algo de sensibilidad de tu parte al interpretar todo esto?

NORA.—[Tono de voz más alto de lo normal.] ¡Ciertamente lo hay! ¡Ciertamente lo hay! Me siento como… Bien, lo puedo documentar, tengo lejos, [Sonriendo.] el lugar más desordenado del laboratorio.

REBECA.—[Con frustración.] ¿Quién crees que es la que te sigue más de cerca?

NORA.—No eres tú [Riendo.].

REBECA.—Sí, soy yo. Y así es la cosa.

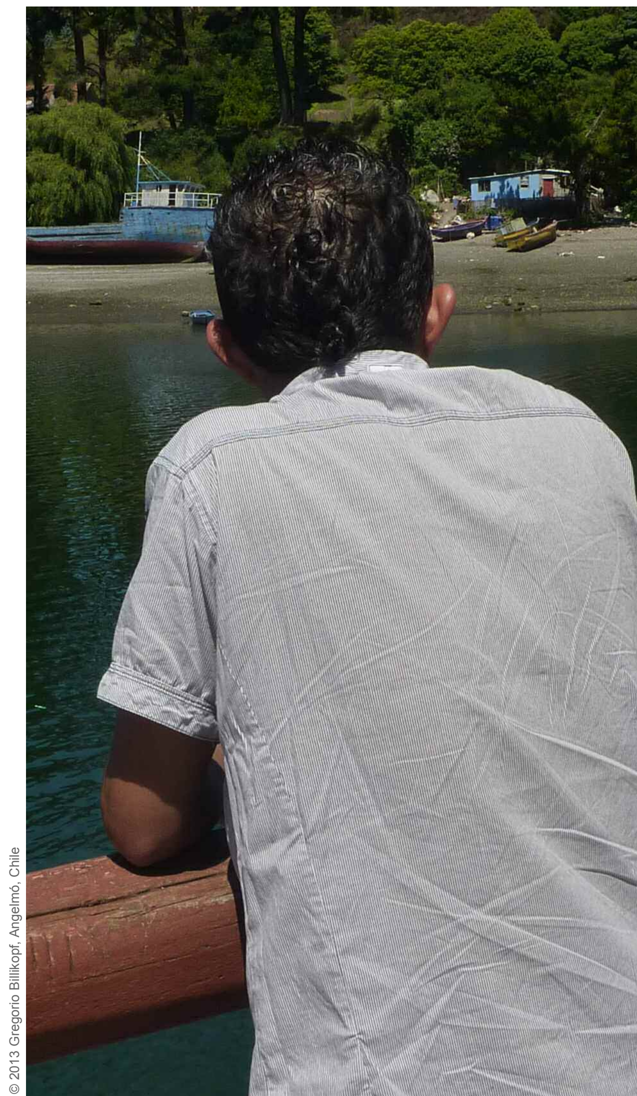
NORA.—En todo caso [Riendo.], no lo considero una competencia.

Eventualmente Rebeca regresa al asunto del informe.

REBECA.—[Altamente irritada.] ¿Cómo hubiera podido saber que necesitabas ver el informe completo para que quedara claro que no te estaba señalando? [Estas últimas palabras son pronunciadas mientras agita su dedo señalando a Nora.]. Sólo fue una tarea que me asignó Inostrosa.

NORA.—Y tú vas tomar esa tarea y ahora podrás darle asignaciones a otras personas...

REBECA.—[Con irritación.] Correcto, porque esa es la tarea que me dieron. ¡Me parece que hay cierta sensibilidad aquí que tienes que sobrepasar! [Con completa



Es bastante incómodo y punzante tener que dar oídos al dolor que le hemos causado a otro.

frustración Rebeca ahora gira para ver al mediador como diciendo, «Déjeme saber lo que no estoy captando».]

NORA.—[Suavemente.] Primero de todo me gustaría decir…

REBECA.—[Altamente irritada.] ¿Y cómo pudiera haber sabido…? [Se empieza a repetir otra vez.]

NORA.—[Suavemente.] Entonces, supongo, que soy irracional.

REBECA.—Nora, ese es sólo un comentario defensivo. [Irritada.] ¿Cómo pudiera haber sabido que lo que tú querías era ver la tarea de todos, lo que requiere tiempo que tú no tienes.

MEDIADOR.—[Suavemente.] Rebeca, necesita permitir que Nora le responda, ¿está bien?

REBECA.—[Dirigiéndose al mediador.] Ah, está bien. [Irritada.] Estoy tratando de entender cómo actuar de una forma que no sea ofensiva, que no presente barreras o cause falta de cooperación. [Suavemente, casi llorando.] Ese es mi objetivo, así es que ahora me callaré.

NORA.—[Pausa y prosigue suavemente.] Yo... yo no puedo dejar de pensar, que si yo te hubiera hablado de la forma que me acabas de hablar…

REBECA.—[Silenciosamente suspira.]

NORA.—[Ahora casi llorando.] Dirías que te estaba gritando. [Pausa, continúa con una voz llorosa.] Y que no estaba actuando como una compañera.

REBECA.—[Irritada.] ¡Está bien, ciertamente pido disculpas si esa es la forma en que me he expresado! Hay un cierto nivel de frustración con.... [Más calmada.] Estoy tratando de ver... [Ahora más suave, más lento y en forma medida.] No puedo… imaginar… el correcto… y perfecto… acercamiento hacia ti. [Pausa, tratando de encontrar las palabras para continuar.]

NORA.—Rebeca, ¿no sé si escuchaste lo que dije?

REBECA.—Te sientes disgustada porque te he estado bombardeando.

NORA.—Me gustaría tomar esta oportunidad… para pedir tu comprensión cuando yo me frustro.

REBECA.—[Intensamente, todavía frustrada.] Ciertamente haré eso. [Calmadamente.] Pero, ¿puedo acotar algo? [Pausa] Cuando fui al laboratorio para hablarte, dijiste: «¿Qué es lo que te da el derecho de venir aquí y decirme lo que debo hacer?». Considero que eso es algo diferente que expresar frustración. Aunque no debiera haberlo hecho… es algo diferente que tratar de…

NORA.—[Suspira.]

REBECA.—[Intensamente] Para mí es diferente cuando alguien dice: «¿Quién eres tú para venir aquí a decirme lo que debo hacer?». Considero que esas son palabras combatientes. Me ves como una persona desafiante, una persona frustrante… y siento como si quisiera… quisiera golpear mi cabeza con un martillo… porque simplemente no capto. [Apretando y moviendo sus puños.] No se me ocurre cómo puedo arreglar esta cosa.

NORA.—Inostrosa te dio una asignación, por lo tanto ahora tienes la autoridad de decirle a todos lo que deben hacer. Nunca se me explicó ese mecanismo. No sabía que eras mi jefa en ese contexto.

REBECA.—[Suavemente.] Nora, no soy tu *jefa*.

NORA.—Pero cuando me asignas una tarea y me cuentas que Inostrosa te dio esta responsabilidad, entonces, tú eres mi jefa en ese contexto.

REBECA.—¿No puedes confiar en mí... que no quería mandarte?

NORA.—En la ausencia de una relación cordial... eso es difícil para mí.

REBECA.—¿Por qué querría...?

NORA.—Bueno, no hagas una pregunta si no deseas obtener la respuesta [Riendo.]

REBECA.—Me gustaría...

NORA.—Hay muchas personas en mi vida quienes...

REBECA.—Quiero saber del caso mío, ¿Por qué quería...?

NORA.—¿Por qué motivo lo han hecho las demás personas en mi vida? [Alza sus manos y ríe.]

REBECA.—¿Pero yo?

NORA.—Siento que estoy siendo arrinconada en una esquina en la que no quiero estar. [Pausa.] Siento que es algo dictatorial... eso es difícil para mí.

REBECA.—¿Es quizá, algo relacionado con la autoridad? ¿Estás pasando por una etapa de rebeldía?

NORA.—Aun si el mismo Inostrosa o el dueño del laboratorio llegara en su avión, de alguna forma todo esto debe de poder llevarse a cabo en un día. Creo que realmente tengo resentimiento hacia cualquiera persona que invada mi área del laboratorio...

REBECA.—¿*Invada*?

NORA.—No estoy hablando de ti.

REBECA.—Ah.

NORA.—En cualquier relación, sin importar quién sea, que me dé una lista de asignaciones, o me diga, «¡Tú vas a hacer esto!», no importa quién sea. Tengo que pararle el carro. No puedo... tienes que pedir que incluya los asuntos en mi lista, pero por favor déjame saber cómo puedo encajarlas dentro del resto de los trabajos con los que debo cumplir. Rebeca, tienes que comprender, no eres tú. Me gustaría que comprendieras que mi vida en este momento… En este instante hay muchas personas que están molestas conmigo y me gustaría poder invitarlos a todos a una sala de conferencia y pedirles que entre ellos se pongan de acuerdo y me digan con cuál tarea debo cumplir primero. Ya que cuando una persona se presenta y me añade una tarea más, es difícil poder hacerla encajar. No le daré la bienvenida con los brazos abiertos.

REBECA.—[Mira hacia abajo a la mesa.]

NORA.—¿Me comprendes?

REBECA.—[Silencio.]

NORA.—Inostrosa es fabuloso en el sentido que me permite

vociferar y encolerizarme por unos minutos y después lo añado a mi listado.

REBECA.—[Desanimada.] Está bien. Sólo estoy tratando de ayudar a Inostrosa.

NORA.—Entonces déjame sentir que estoy ayudándole a Inostrosa y no a ti. No es que no quiera ayudarte.

Este último comentario de parte de Nora pudo haber sido ofensivo, pero Rebeca no lo ha tomado así. En cambio, Rebeca parece haberse rendido y está exhausta. El tercero comprende que Rebeca está enfrentando un reto muy difícil.

MEDIADOR.—Nora, usted dijo que aun si Sergio Inostrosa, o el dueño del laboratorio, le pidiese ayuda, quizá no podría proveerla porque está muy ocupada. Déjeme plantearle un escenario. ¿Preferiría, por decir, que Rebeca termine lo que ella pueda del informe y que se lo regrese a Inostrosa y que le diga, «Sergio, aquí está el informe. Está completo, excepto le falta la porción de Nora. Traté de obtenerlo, pero no pude obtener su porción. Si lo quiere, obténgalo usted mismo». ¿Cómo se sentiría si Rebeca optara por ese acercamiento?

NORA.—Si resulta necesario… resulta necesario.

MEDIADOR.—Déjeme reaccionar, como un espectador independiente, ¿le parece? Voy a extrapolar un poquito, por favor perdónenme si no utilizo las palabras exactas. Oigo a Rebeca decir que ella quiere completar su tarea. Pero eso le está costando una cuota emocional, aunque ella no lo dijo, también está requiriendo una gran parte de su tiempo. Rebeca explicó que sentía que usted consideraba su trabajo más importante que el de ella. En efecto, aunque las palabras son diferentes, el contexto ahora me hace sentir que usted le está diciendo a Rebeca que su programa es más importante que el de ella, ya que a no ser que Inostrosa venga y le pida algo, no lo hará.

NORA.—[Nora ha escuchado en silencio hasta este punto, pero ahora, extremadamente molesta, interrumpe, agitando sus manos y moviendo su silla hacia atrás y hablando con un tono de voz elevado.] ¿Sabe qué? ¡No, lo siento! Siento que me están encasillando equívocamente. Ya hice el trabajo de moledera, ¿ya?

MEDIADOR.—Nora...

NORA.—Lo que estamos tratando aquí... es algo de relaciones... [Ahora calmadamente.] Pensé que estábamos hablando acerca de cómo tratar con cosas en un futuro, sin dificultades relacionales, pensé que esto era de lo que estábamos hablando.

MEDIADOR.—Mmm. Sólo estoy diciendo, desde mi esquina, y podría estar equivocado, estoy sintiendo que usted piensa que ayudar a Rebeca a completar el informe no es suficiente razón para... aunque Inostrosa delegó...

NORA.—[Agitada y moviendo su mano.] No, no...

MEDIADOR.—Ah, lo siento, ¿La malentendí completamente?

NORA.—Completamente.

MEDIADOR.—No he comprendido, entonces, así es que ¿por qué no se lo explica a Rebeca?

NORA.—[Ahora mirando a Rebeca] Entiendo que estás ayudándole a Inostrosa, no tenías que separar mi parte y tomar tiempo extra para...

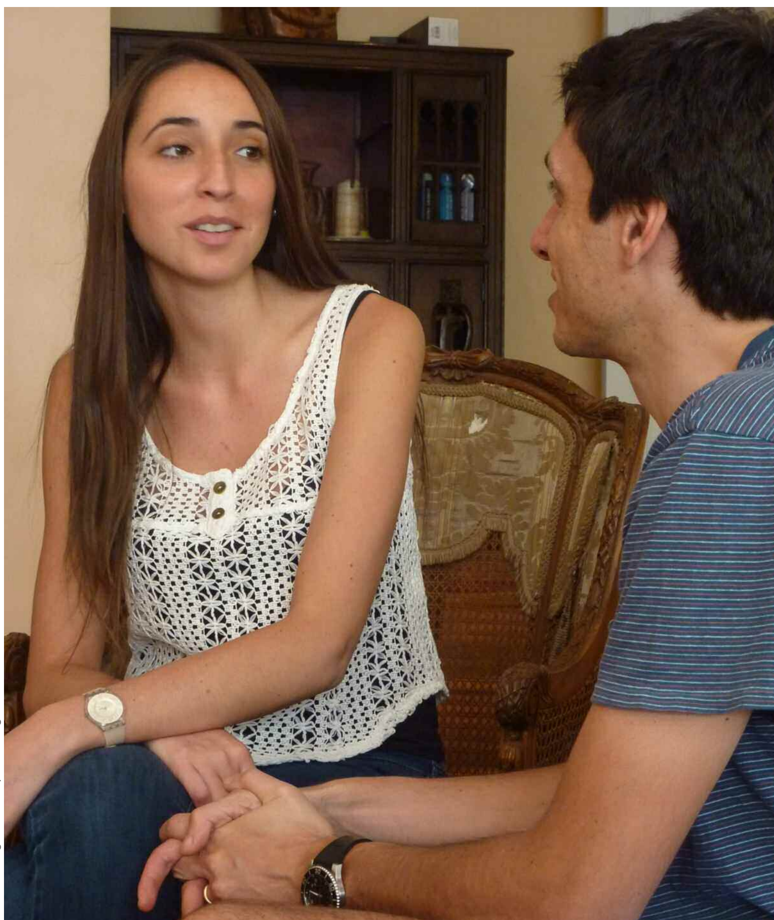
REBECA.—El fondo del asunto real aquí es... hay algo... no sé cómo extraerlo... ¿Cuál es el asunto real aquí...? ¿Cuál es el fondo del asunto?

NORA.—El asunto real... el verdadero asunto es cómo te diriges a mí. Y... o... quizá debería decirlo en una forma diferente... cómo yo percibo que te diriges a mí.

REBECA.—[Calmadamente] ¡No! hay un resentimiento de que te di un listado de cosas que hacer en calidad de... es un resentimiento...

NORA.—Si vas a ser mi jefa en esta área...

REBECA.—[Suspira y con un tono de dolor y apenas audible] Yo soy...



Los mediadores deben aprovechar a destacar y celebrar los pequeños triunfos y momentos transformativos.

NORA.—Primero que nada, necesito ser clara en eso. Que en ese contexto tú eres mi jefa.

REBECA.—¡No soy *tu jefa*! [Suspira.]

NORA.—[Intensamente, moviendo de un lado para otro sus manos] Bien, entonces... ¡estás actuando como mi jefa!

Nora continúa usando la palabra *jefa* repetidamente e insistiendo en que Rebeca es su jefa en esta área, si la asignación proviene de Sergio Inostrosa.

REBECA.—[Irritada.] ¿Qué pasaría si la situación fuese invertida y tú estuvieras a cargo del informe? ¿Piensas que tú serías la jefa de todos, ordenándoles?

NORA.—En ese contexto...

REBECA.—[Irritada.] ¿Es eso lo que tú estarías haciendo con la gente del laboratorio, ordenándoles? Siendo la gran jefa, anotando cosas… [Aquí Rebeca hincha su pecho y mueve sus manos como si estuviera escribiendo.] ¿Es eso lo que pensarías?

NORA.—[Intensamente.] Si tiene que hacerse en ese tipo de contexto... no comprendo...

MEDIADOR.—Déjenme aportar…

REBECA.—[Suspira, habla suavemente] Hasta aquí llegué... se terminó.

NORA.—No comprendo.

REBECA.—Tampoco yo.

MEDIADOR.—Yo... Yo pienso comprender lo que Rebeca está diciendo, la palabra *jefa* es un poquito fuerte. Más que fuerte... ya que ella no es su jefa...

REBECA.—Es una connotación...

MEDIADOR.—Es un poquito fuerte… me parece...

NORA.—Pero yo siento que lo que ella está diciéndome es bastante fuerte. Que cuando ella se me acerca con algo que Inostrosa le ha dado, no es una petición, es un requisito.

MEDIADOR— La pregunta es, ¿Puede que un requerimiento provenga de un colega que actúa en nombre de alguien más sin...?

NORA.—Si llega actuando como un colega… [Voz quebrándose, casi llorando.] Mi interpretación de un jefe es alguien quien te da directivas y que puede o no tener alguna consideración sobre cómo las llevarás a cabo.

REBECA.—[Altamente irritada, gritando.] ¡Bien, está bien, basta! ¡No es siquiera un informe que le importe a nadie! ¡Comprendo que es una pequeñez, un trabajo estúpido! ¡Ya lo entiendo! [Suspira.]

NORA.—Bien... yo…

REBECA.—[Sumamente irritada, gritando, no a Nora, pero en general.] ¡Y *lamento* que provoco a la gente al hacer una petición de manera tan directa! ¡Cambiaré... lo intentaré con más esfuerzo! ¡Buscaré la forma para encontrar una manera más eficiente para todos, en cuanto a cómo lidiar con un trabajo *estúpido* que requiere tiempo extra que nunca veo que me beneficie, o a mi trabajo, o en mi sueldo! ¡Eso me frustra... porque es estúpido! [Pausa] ¡No lo necesito! Inostrosa lo necesita, él lo necesita [Eleva su mano por sobre su cabeza.] ¡Lo siente hasta la *coronilla*! ¿Has visto cómo se *ve*? Se ve más viejo, ya dejó de ser divertido estar con él. [Suspira y después prosigue de una forma intensa, pero más calmada.] Pero yo puedo hacer un mejor trabajo al comunicar estos asuntos... yo sinceramente digo que lo haré... porque lo llevaré a cabo en forma más eficiente… y después no tendré que tratar con ello. Eso es bueno... esa es una buena resolución.

Cuando la situación no podía verse más difícil, Nora nos vuelve a sorprender.

NORA.—[Amablemente.] Bien Rebeca, ¿Puedo ayudarte con eso?

REBECA.—¿Quieres hacerte responsable del informe?

NORA.—¡No, no, no, no, no!

REBECA.—[Calmadamente.] Seguro, no eres una tonta. No vas a hacer nada tan inútil, por lo que no obtengas crédito alguno por hacerlo.

Nora no se dejó ofender por el comentario bastante duro de su contrincante. Durante la intermediación hemos visto este tipo de proceder varias veces, de parte de ambas interesadas.

Nora.—[Riendo.] Sí, sí… ¿El zorro va a vigilar el gallinero? No, no, no. Pero, puedo ver algunas maneras en las que pudiéramos trabajar juntas en ello. Dividir y vencer. Concuerdo que Inostrosa no debería tener que hacerlo todo, pero tú tampoco deberías tener que hacerlo todo. Es una asignación extremadamente grande.
Rebeca.—Esto se ha tornado en algo un poquito más intenso...
Nora.—Esto se ha tornado en un monstruo y demasiado para que una sola persona tenga que lidiar con ello. Estoy diciendo, ¿por qué no lo compartimos? Para que no tengas la carga de todo el asunto... la presión no debería caer sólo sobre ti. Tu trabajo y tu vida son tan complicados como la mía.
Rebeca.—Está bien, agradezco esos comentarios... son reflexivos de cómo me siento.

Nora y Rebeca negocian los detalles del acuerdo, para que este informe sea un trabajo compartido que no le cause más problemas a Sergio Inostrosa. El plan involucra la cooperación de todos los empleados profesionales del laboratorio. Rebeca admite que los otros profesionales son casi tan incumplidores como lo ha sido Nora. Rebeca se desahoga y Nora se muestra comprensiva. En un momento dado, Rebeca exclama con gran sinceridad, «¡Estoy tan contenta que me estarás ayudando!». Llegan a un momento jovial en las que se comparten bromas y existe la descompresión. El tema está concluido.

Enseguida, el mediador le pide a Nora a que profundice en cuanto a su deseo de ser una parte más integral del grupo de amistad entre las profesionales del laboratorio. No ha habido una resolución específica sobre ese asunto.

Rebeca.—[Calmadamente.] Bien, y ¿puedo acotar sólo una cosa más, antes de que finalicemos el otro tema? [Dirigiéndose al mediador.] Nora me ha pedido que le describa toda la situación. Desdichadamente, le pinté todo el panorama en tonos muy *categóricos*.



Sería interesante llevar a cabo alguna investigación sobre las condiciones específicas que favorecen el compartir la transcripción de la intermediación con las partes.

Nora ha comprendido el asunto y está dispuesta a darme una mano. Y he aprendido mucho de ello, [Ahora mirando a Nora.] y sólo quise decir que lo agradezco... Lo he captado.

El ser parte del grupo de amistad de las mujeres.

REBECA.—En todo caso, ¿cuál es la pregunta? ¿Acerca de la amistad entre las mujeres?
MEDIADOR.—Me gustaría invitar a Nora a que explique lo que nos contaba en cuanto a su deseo de ser parte del grupo de mujeres en el laboratorio. Adelante, Nora.
NORA.—Y aludí a ello. Eso es algo que realmente... no lo consideraba tan importante en el pasado como lo considero ahora, porque ahora estoy entendiendo...
REBECA.—[En voz baja.] ¡Ah, eso es fantástico!
NORA.—Me gustaría sentir una amistad, por lo menos entre las mujeres [Con humor.], ya que no podemos hacer mucho para ayudarle a los hombres. [Mira al tercero y sonríe.] Ninguna ofensa…
REBECA.—[También se ríe y mira al tercero.] Ninguna ofensa…
NORA.—En todo caso, me gustaría ser parte del comadreo entre las mujeres.
REBECA.—Bueno, Nora, lo que se requiere, es que tengas interés en sus vidas, los deportes de Verónica, el mochileo de Teresa, o un interés en sus hijos. Toma tiempo establecer una relación.
NORA.—Rebeca, eso lo comprendo. .
REBECA.—Ah, estoy sobresimplificando.
NORA.—Bueno, no...
REBECA.—Bueno, ponle empeño. ¡Puedes lograrlo!
NORA.—Estoy tratando, pero lo que estoy pidiendo, que si hay dos o tres personas hablando y me aproximo, que por favor no cambien el tema o se vayan y me ignoren. Que reconozcan que estoy tratando de hacer un esfuerzo.
REBECA.—Bueno, yo no estaba consciente... ¿crees que es algo que pasa?

NORA.—Claro que sí.

REBECA.—¿Y es una cosa consciente?

NORA.—No sé si es algo consciente o no, pero estoy segura que lo siento.

REBECA.—Bueno entonces, ese es un problema.

NORA.—*No* me siento terriblemente rechazada. Sólo me siento frustrada.

REBECA.—Entonces, lo único que puedo sugerir es justo lo que he dicho. Darte el tiempo, buscar gente...

NORA.—Y yo...

REBECA.—Eso es lo que yo hago... me gusta hablar con las mujeres. Ellas son un gran apoyo en mi vida. Teresa me llama cuando su auto se descompone, Francisca me ha llamado cuando su esposo está fuera de la ciudad y necesita a alguien para conseguir alguna medicina para su bebé enfermo... es una relación, me nutre.

NORA.—Bien, yo estoy disponible para esas cosas, también.

REBECA.—Entonces ven y sé parte natural de ello.

NORA.—Estoy tratando, me siento como...

REBECA.—No sientas entonces, pon esos sentimientos a un lado, no te compliques la situación tú misma, no…

NORA.—Déjame concluir la frase.

REBECA.—Está bien.

NORA.—Ha habido ocasiones en las que he intentado hacer eso y me he sentido excluida. Estoy solicitando ayuda, ¿puedes hacer un esfuerzo para incluirme? No estoy diciendo, «¡Yo no voy a hacer un esfuerzo!».

REBECA.—*Está bien* [Prolongando las palabras].

NORA.—De hecho, he estado haciendo un esfuerzo y estoy segura que nadie lo ha notado o está consciente... pero cuando han estado platicando sobre una caminata, o algún asunto interesante que concierne a alguien me he acercado para unirme a la conversación y la conversación termina.

REBECA.—Eso sería extremadamente incómodo, por no decir otra cosa peor.

NORA.—Y no me hace sentir, «¡Ah, pobrecita de mí!», pero estoy pidiéndote ayuda para que eso no suceda. [Pausa] Porque estoy haciendo un esfuerzo.

REBECA.—Al decir eso... piensas que de alguna manera yo soy responsable de las dinámicas...

NORA.—No, no, sólo estoy pidiendo...

REBECA.—Está bien, sólo estoy tratando de aclararlo.

NORA.—Sólo estoy pidiendo tu ayuda, ya que tú comprendes lo que estoy tratando de lograr. Necesito tu ayuda. No estoy diciendo que has hecho algo equivocado en el pasado. No estoy diciendo eso en absoluto.

REBECA.—Pero, percibo un sentimiento de correr, correr, correr, correr y… Lo que estoy diciendo es que te percibo como una persona tan ocupada que no apreciaría si yo pasara a decirte, «Intenté hacer mermelada de moras». Me preocupa que llegues a pensar, «¿Qué necia, por qué piensa que me interesa?».

NORA.—¿Por qué no lo intentas?

REBECA.—Y lo he hecho.

NORA.—Algunas veces tengo verdaderos plazos que cumplir.

REBECA.—Por supuesto.

NORA.—No asumas que no estoy interesada.

REBECA.—Eso sería perjudicarte. Está bien. Correcto.

NORA.—Así es que yo sólo...

REBECA.—¡Bien, pienso que es grandioso! Sólo es que, después de veinte y tantos años [Riendo.] no he pensado que sea algo relevante, tú sabes... algunas veces pienso que la gente piensa que soy una clase de persona frívola. No quiero pasar por esta vida y no saber nada acerca de los otros. Cuando mueras, ¿qué vas a dejar atrás? Las conexiones y... la gente enriquecen la vida. Tenemos más que nos une que lo que nos separa, muchas cosas en común. Pero no me siento cómoda... pero tú me estás diciendo que sí puedo pasar a verte aunque sea sólo para decir «¡Hola!».

NORA.—Sí, siempre lo ha sido... ¿Está bien si hago eso contigo?

REBECA.—Sí [Riendo.] ¡Todos los demás lo hacen! Nunca percibí ese sentimiento de tu parte pero estás más que bienvenida a hacerlo.

NORA.—Lo siento, porque siempre lo he sentido de esa manera. Realmente la he embarrado en este asunto.

REBECA.—Entonces ha sido una pérdida para ambas...

NORA.—Realmente no he hecho bien en este asunto…

REBECA.—Una pérdida para ambas. Ha sido un malentendido de ambas partes y ambas perdimos.

NORA.—Y sí, estoy muy disponible para ayudar a la gente con cualquier apuro en el que puedan estar... y con frecuencia yo misma necesito ayuda.



En las amansas modernas el jinete no lucha contra el caballo pero aun así no sabe con certeza que evitará los corcoveos. Similarmente, sólo después que los interesados pasan a la sesión conjunta se sabe que los preparativos fueron adecuados.

REBECA.—Al iniciar, lo dijo el facilitador, yo siempre he dicho y siempre he sabido que tienes buenas intenciones y un buen corazón. Yo sé eso. Pero algunas veces eres un poquito brusca y eso es desagradable.

NORA.—Lo siento.

REBECA.—Está bien, sólo te estoy diciendo porque... el factor del acercamiento no es tan cómodo. Porque no quiero sentir que me estoy entrometiendo…

NORA.—Trataré de no hacerte sentir...

REBECA.—No estamos hablando de una sesión diaria de tres horas de plática.

NORA.—No podemos.

REBECA.—No, simplemente pasa a saludarme cuando puedas. Sería muy bien recibido de mi parte.

NORA.—Está bien.

REBECA.—Así es que... eso sería una cosa positiva. Si eso tipo de interacciones positivas ocurren, entonces estas otras cosas no serán un problema.

Nora. —Por eso... esa es una razón por la que yo realmente quise cambiar mi... siempre he sido una persona muy entregada en su trabajo y esa es una de las razones por las que... además del hecho de que realmente me importan ustedes... me interesa la gente.

REBECA.—Capto eso... siempre lo he sabido…

NORA.—Algunas veces me he aislado yo misma porque había algunas cosas que estaban sucediendo en mi vida... y no quería desangrarme delante de todas.

REBECA.—Y es algo de sobrevivencia. Pero los amigos necesitan hacer eso y turnarse.

NORA.—Pero necesitas tener esas relaciones establecidas... y yo no las tenía... estoy en un lugar diferente ahora.

REBECA.—Eso es algo bueno. Yo soy un poco emocional, pero decente.

NORA.—Por supuesto, eso está en mi lista de cosas positivas sobre ti. Y siempre he admirado la manera en que tú siempre pones a la gente primero. Has sido mi ejemplo. Realmente admiro eso.

Esta validación mutua prosigue, con bellos sentimientos compartidos entre las interesadas. Nora y Rebeca han compartido libremente estos aspectos positivos sin ser incitadas a ello.

EPÍLOGO

Un mes después de la mediación recibí la siguiente nota de Rebeca: "Sólo quería contarle cuánto nos ha ayudado a Nora y a mí. Ahora nosotras estamos conversando regularmente y estoy disfrutando el contacto inmensamente. ¡Toda la negatividad que había surgido a través de los años ha desaparecido y siento que he perdido cuarenta kilos! El proceso fue duro, pero los resultados valieron la pena".

Medio año después, pude ponerme al corriente sobre lo que pasaba con Nora y Rebeca, quienes habían cimentado su relación positiva. Habían salido juntas al cine y estaban planeando un viaje para acampar juntas con sus familias en una de las playas cercanas.

Después de que se publicó la primera edición del libro, le di una copia a cada una. Ambas me lo agradecieron muy amablemente pero se disculparon diciendo que estarían muy ocupadas para poder leerlo. Cuál sería mi sorpresa, al día siguiente, cuando Nora y Rebeca se presentaron en mi oficina, con una sonrisa en sus caras, apuntando la una a la otra y diciendo al unísono, «¡La favoreciste a *ella*!».

Según Nora y Rebeca, más que la intermediación en sí, el leer el diálogo que se llevó a cabo les ayudó a ver sus comportamientos disfuncionales. Una confesó, «Luego de leer el libro no quise salir de mi oficina en el laboratorio por temor a que la gente me viera tan desnuda o expuesta, y entonces llegué a la convicción de que toda la gente alrededor mío ya me había visto desnuda y expuesta, sólo yo no me había percatado de ello».

Sería interesante llevar a cabo alguna investigación sobre las condiciones específicas que favorecen el compartir la transcripción de la intermediación con las partes. Tal estudio agregaría a nuestro conocimiento sobre la mediación.

Más de diez años han transcurrido desde que se publicó la primera edición del libro y Nora y Rebeca siguen siendo buenas amigas. Cada vez que leo esta transcripción, veo este conflicto y mediación de un ángulo diferente. Hace poco desperté a media noche reflexionando, «La verdad es que Nora y Rebeca resolvieron su disputa ¡*sin* la ayuda del mediador!» y como para responderle a mi propia queja, antes de volver a quedarme dormido pensé satisfecho, «¡Justamente, de eso se trata en la MDI!».

Gregorio Billikopf, Universidad de California (gebillikopf@ucdavis.edu)

Parte V – Mediación entre Supervisor y Subalterno

12

La evaluación de desempeño negociada



© Gregorio Billikopf

Después del proceso de selección, se podría argumentar que la evaluación de desempeño es la herramienta más fundamental dentro del contexto organizacional —pero también es desfavorecida y frecuentemente desatendida. En la evaluación de desempeño tradicional el supervisor actúa más bien como juez que como guía o tutor. Tristemente, el enfoque es uno que recae más en la culpabilidad que en ayudarles a los individuos a responsabilizarse por su progreso.

En contraste, la *Evaluación de desempeño negociada* (EDN) promueve un diálogo franco entre supervisor y subordinado. Fomenta que las partes conversen sobre asuntos vitales que pocas veces son abordados. Mientras que el diálogo no siempre constituye un acuerdo, sí permite que los interesados logren tomar decisiones que sean mejor pensadas. Por este motivo, el modelo EDN resulta ser un instrumento poderoso para aumentar la *productividad* en las empresas y otras organizaciones. Se obtienen



La EDN resulta ser un modelo ideal para la intermediación entre jefe y subalterno ya que preserva las diferencias de jerarquía entre ellos y al mismo tiempo permite un diálogo abierto sobre los temas más desafiantes.

estos logros de productividad al mismo tiempo que la EDN funciona como un arma para *prevenir* conflictos jerárquicos —antes de que los sentimientos de contención florezcan.

La EDN resulta ser un modelo ideal para la *intermediación jerárquica* —o sea, para lidiar con disputas entre supervisores y subalternos. En una forma muy elegante preserva las diferencias de jerarquía entre las partes mientras que al mismo tiempo permite un diálogo abierto sobre los temas más desafiantes.

Sin importar el motivo por el cual se utilice la EDN, el proceso se lleva a cabo en un contexto de ayudarle al evaluado a tener éxito en su desempeño, mientras que le permite a ambos interesados la oportunidad singular de examinar sus propios puntos ciegos.

El modelo EDN se apoya fuertemente en la MDI en el que preserva los dos pilares de este último: la *reunión preliminar* y la facilitación de un diálogo entre los interesados por medio de una *sesión conjunta*.

La necesidad de recibir retroalimentación

Aunque las personas varían en su anhelo por mejorar, generalmente desean saber cómo se están desempeñando. Es fácil imaginarse lo peor cuando no existe buena comunicación con el jefe. Otros piensan que todo marcha bien a pesar de sus debilidades. Los subordinados son más aptos a llevar a cabo los cambios necesarios cuando pueden descubrir y analizar sus debilidades en forma constructiva.[1]

Aquellos líderes que suelen buscar las cosas positivas en sus subalternos —y logran hacerlo en una forma sincera y no manipuladora— generalmente tendrán menos dificultad al entregar retroalimentación o sugerencias. La gente necesita tanto retroalimentación positiva como valoración en forma regular. Pocas acciones de parte de la administración pueden tener efectos más dinámicos sobre el desempeño de un individuo como estas afirmaciones. Sin estos *depósitos de buena voluntad*, es muy difícil hacer retiros.

El proceso de evaluación de desempeño tradicional es, con toda probabilidad, una de las actividades administrativas de más aversión tanto para el evaluador como el evaluado. Normalmente, el subordinado suele reaccionar con cierta resistencia pasiva o claramente a la defensiva. Con razón los supervisores habitualmente se muestran reacios a comunicar malas noticias a sus subalternos. Es mucho más fácil ignorar las dificultades con la esperanza que se esfumen. En la EDN el peso de analizar el desempeño de un individuo requiere tanto la introspección del subalterno como la de su supervisor y aun la del facilitador.

Muchas empresas han observado grandes transformaciones en su gente después que han pasado por este proceso. Ciertamente, los subalternos tienden a aumentar su desempeño y productividad en una forma notable, generalmente de un día a otro.

Pero no siempre. Por ejemplo, un gerente que parecía haber tenido un excelente diálogo con el gerente general decidió, dentro de una semana después de su EDN, retirarse de la empresa. Las expectativas que la compañía tenía para él no encajaban bien con sus intereses. Mejor es descubrir esos asuntos *antes* que después.

En otra empresa, un ejecutivo tuvo una conversación franca con uno de sus asistentes. Habían evitado ciertos temas por años, pero por medio de la EDN, el asistente supo que se le estaba considerando para una promoción a vicepresidente. El desafío relacionado con esta promoción era el requisito que el asistente dominara el inglés. Los beneficios relacionados con esta promoción eran considerables, pero el precio de aprender una segunda lengua también parecía bastante gravoso.

La clave es poder llevar a cabo esa conversación que clarificará tanto las necesidades como las expectativas de ambas partes. Vuelo a repetir, no es tan importante para la empresa, a largo plazo, si el subalterno del que hemos estado hablando decidió aprender inglés, o no. De mayor importancia es el diálogo que les permitió hablar del tema abiertamente. Esa conversación, junto con el seguimiento asociado con la EDN, aclararán si es que la organización ha encontrado al candidato idóneo para el puesto de vicepresidente —o si deben buscar a otro postulante.

Asimismo, el subordinado se beneficia al saber qué es lo que se espera de él y si le interesa seguir trabajando para esta empresa o buscar oportunidades que concuerden con sus intereses. Mejor saberlo ahora, antes de que se sienta atrapado —como tantas personas— en un puesto que no le agrada.

La EDN, como herramienta para mejorar la productividad y desempeño, tiene su mayor alcance cuando se aplica a los niveles administrativos más elevados de la organización. En éstos, las consecuencias de las mejoras repercuten más fuertemente sobre toda la institución. Cuando se sigue el proceso a través del resto de la empresa, llega a tener consecuencias positivas aún más notables. Por eso se le sugiere a los facilitadores —o asesores de desarrollo organizacional y psicólogos organizacionales— a que inicien el proceso de la EDN en los niveles jerárquicos más altos de la empresa u organización. Cuando la EDN se utiliza como un

RECUADRO 12–1

Listas que completa el subordinado

1. ¿En qué áreas me desempeño bien?
2. ¿En qué áreas he mejorado últimamente?
3. ¿En qué áreas puedo mejorar?
4. ¿Qué cambios podría hacer mi supervisor para que yo pueda tener éxito o prosperar en mi trabajo?

Listas que completa el supervisor

En cuanto al desempeño de un subalterno:

1. ¿En qué áreas se destaca el subalterno?
2. ¿En qué áreas ha mejorado el subalterno, últimamente?
3. ¿En qué áreas podría mejor el subalterno?

modelo de *intermediación jerárquica*, en cambio, no importa en qué nivel de la empresa se utilice.

Es nuestra intención detallar ambos usos del método, ya sea (1) para mejorar la *productividad* o (2) como *modelo para mediación* de conflictos interpersonales cuando hay *diferencias jerárquicas* entre las partes. Ambos usos son casi idénticos, a diferencia que la mediación suele requerir más *escucha empática*.

PAPEL DE TERCERO

La EDN —especialmente cuando está enfocada a mejorar la productividad— puede llevarse a cabo sin la ayuda de un tercero. He recibido retroalimentación positiva al respecto, de parte de numerosas empresas que así lo han hecho. Sin embargo, el uso de un tercero calificado incrementa, en forma exponencial, el logro de los resultados provechosos que aporta la EDN. Ciertamente, los terceros le prestan legitimidad y seriedad al proceso. Pero aún es más, el tercero juega un papel crítico en las reuniones preliminares en cuanto a la preparación de las partes. Quizá un compromiso práctico sea utilizar un facilitador una vez cada tres años y llevar a cabo el proceso sin un tercero en las otras ocasiones.

Cuando el modelo se utiliza para resolver un conflicto interpersonal jerárquico, el tercero debería dominar tanto los conceptos de la EDN como de la MDI. Si la intermediación entre pares es difícil, la mediación entre supervisor y subalterno es aún más delicada. Como en cualquier tipo de mediación o facilitación, hay importantes beneficios que se consiguen al involucrar a un tercero afuerino. Ya hemos conversado sobre éstos en los capítulos relacionados con la MDI.

El papel que juega el tercero durante las reuniones preliminares y sesiones conjuntas variará dependiendo de las habilidades de los participantes y lo bien que se hayan preparado y llevado a cabo sus asignaciones. Tal como en la MDI, podrá haber situaciones que requieran de más de una reunión preliminar. Es la responsabilidad del tercero poder analizar la factibilidad de avanzar con los interesados de las reuniones preliminares a la sesión conjunta. El permitir un lapso entre las reuniones preliminares y la sesión conjunta también puede ayudar a los individuos a lidiar con sentimientos complejos, especialmente si hay discordia o resentimiento —y además a fomentar la fermentación de sentimientos positivos.

En la intermediación en general, una de las responsabilidades del tercero es balancear los niveles de poder entre las partes para poder fomentar el diálogo entre ellas. Pero justamente ese es el motivo por el que muchos supervisores no buscan la mediación como herramienta para resolver conflictos con sus subalternos. Prefieren usar su autoridad u otros métodos para evitar el diálogo. Una de las mayores contribuciones de la EDN es que logra mejorar el diálogo entre las partes sin alterar la diferencia de autoridad entre supervisor y subalterno. Esa diferencia de influencia bien existía antes de la intervención —y debería seguir existiendo después de la misma.

Este balance es un asunto de la más crítica importancia. En un caso puntual, un evaluado expresó que su jefe se desquitó cruelmente después de su intermediación.

Cuando las reuniones preliminares se han llevado a cabo correctamente, el jefe no tiene por qué perder prestigio ante el subordinado —o sentir que le han faltado el respeto. Ya hemos

La EDN promueve un diálogo franco entre supervisor y subordinado sobre asuntos vitales que pocas veces son abordados.



dicho que la contención aumenta, en gran parte, porque las personas no saben cómo conversar las cosas. Cuando añadimos una dificultad adicional, la diferencia jerárquica, esto conlleva a que el supervisor intente resolver los desafíos por medio del abuso de autoridad. Y que el subordinado busque resolverlos por medio del subterfugio. La EDN les da a ambos herramientas imprescindibles para aprender a dialogar con respeto mutuo.

La facilitación (para mejorar la productividad) o la mediación (para resolver conflictos jerárquicos) de la EDN son casi idénticas. Para simplificar, veremos los asuntos que están especialmente relacionados con la mediación hacia el fin del capítulo.

La Figura 12–1 presenta una visión general del proceso de la EDN. Primero examinaremos las reuniones preliminares y después la sesión conjunta.

SINOPSIS DEL PROCESO

La base de la EDN es el llenado y análisis de varias listas y el diálogo asociado a las mismas (Recuadro 12–1). Es decir, áreas en las cuales el subordinado (1) se desempeña bien, (2) ha mostrado una mejora recientemente y (3) todavía necesita mejorar. También existe una cuarta lista, cambios que puede llevar a cabo el evaluador para que el evaluado pueda mejorar su desempeño. Cada lista tiene su psicología. Veamos, a continuación, la importancia de cada una.

Lista I

La primera lista consiste en determinar lo que el subalterno hace bien, tanto de su propio punto de vista como de la perspectiva de su supervisor. La Lista I es el *fundamento y base* vital de la EDN. No lo sería así si no fuera porque hay una gran *escasez* de elogios dinámicos, del tipo que realmente penetra.

Si bien es verdad que la EDN ocupa bastante tiempo, tanto este proceso como el elogio en general son buenas inversiones que raramente serán desperdiciadas. Con la prisa de las actividades del diario vivir, el supervisor suele concentrarse en lo

que su gente hace mal. ¿Cuán a menudo nos tomamos el tiempo para elogiar detenidamente? Con frecuencia un evaluado se siente visiblemente complacido cuando es sinceramente felicitado por un supervisor.

La valoración —cuando es merecida y sincera— fortalece los sentimientos de autoestima de un subordinado. Puede constituir el ímpetu que da a una persona la determinación para mejorar su desempeño y eliminar debilidades. Cuando un supervisor critica constantemente, en cambio, sólo logra la apatía del personal.

Los principales propósitos de la primera lista son
(1) reconocer los puntos fuertes del subordinado y hacerle saber que estas cualidades positivas no han pasado inadvertidas;
(2) aumentar la confianza y la receptividad del individuo a la crítica constructiva (ya que la persona que se preocupa demasiado por resguardar su amor propio estará a la defensiva y será menos

El uso de un tercero calificado incrementa grandemente el logro de objetivos provechosos. No sólo le prestan legitimidad y seriedad al proceso de la EDN, sino que además juegan un papel crítico en cuanto a la preparación de los interesados.



receptiva a mejorar; y (3) para prevenir encasillar las conductas destructivas de un subordinado (es decir, evitar calificar o tildar a un individuo como una persona difícil más que como alguien que recurre a ciertas conductas improductivas).

Lista II

La función de la segunda lista es reconocer los esfuerzos que el subordinado ha realizado para mejorar, examinado tanto del punto de vista del evaluador como la del evaluado. Aunque la segunda lista suele tomar menos tiempo de discusión, en contraste con la Lista I y la Lista III, es de gran valor para los evaluados tener la oportunidad de considerar los esfuerzos que han hecho por mejorar.

Lista III

La razón de la tercera lista es estudiar aquellas áreas que el subordinado debe mejorar, desde la perspectiva del individuo y la de su jefe. Es útil hablar sobre las debilidades de las personas, por insignificantes que parezcan, e idear planes para que se vayan acercando a su potencial. Inclusive, si bien dijimos que la Lista I es la base de la EDN, la Lista III es el *propósito* de la EDN.

Lista IV

A diferencia de las primeras tres, esta lista sólo la completa el evaluado. Lo hace en base a la pregunta que le hará el evaluador, «¿Qué cambios puedo hacer yo, como su supervisor, para que usted logre el éxito (o prospere, mejore, se perfeccione, avance, optimice, triunfe, etcétera) en su trabajo (o carrera)?». La interrogativa llega en el momento más oportuno, después de la Lista III. Provoca opiniones auténticas y útiles. Una vez que el subalterno considera los cambios que él deberá hacer, suele atreverse a compartir estas sugerencias con su jefe —las que frecuentemente están ligadas a las metas asociadas con el desempeño del evaluado. Estas sugerencias ayudan a romper algunas de las barreras que han limitado la productividad del individuo en el pasado.

Esta pregunta, sobre los cambios que puede llevar a cabo el supervisor, recalca que el propósito de la EDN es resolver problemas más que culpar a alguien. Cuando los evaluadores reconocen la necesidad de hacer ajustes en su propia conducta, es más fácil que los subordinados hagan otro tanto. Es la suma de las mejoras, tanto las del subordinado como las del supervisor, que hacen que la EDN sea una herramienta tan efectiva para mejorar la productividad. Y no sólo las mejoras relacionadas a los desafíos de hoy, sino que la habilidad de dialogar en el futuro.

LAS REUNIONES PRELIMINARES

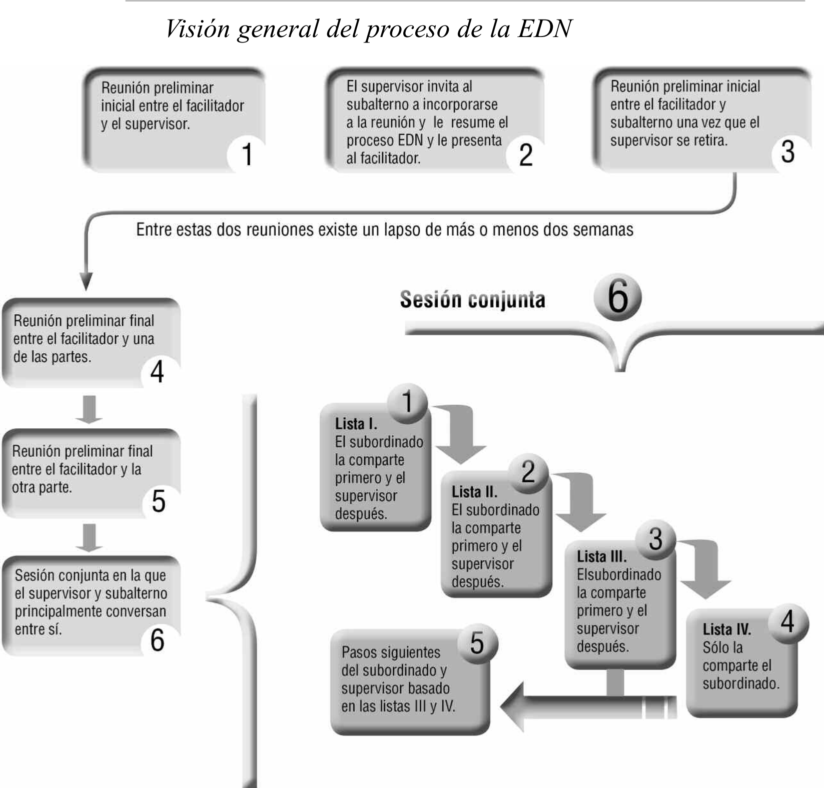
Durante la reunión preliminar, el facilitador se reúne por separado con el superior y con el subordinado para ayudar a cada persona a realizar una lluvia de ideas y enumerar los asuntos que responden a cada lista y acompañar a cada ítem con ejemplos concretos.

El *evaluado* completa las *cuatro* listas; el *evaluador* sólo las *tres* primeras. De estas siete listas resultantes, tres son especialmente fundamentales y a menudo requieren más esfuerzo. Para el supervisor, la *Lista I* (lo que el evaluado hace bien) es la más esencial. Para el subalterno, la *Lista III* (lo que él mismo puede mejorar) y la *Lista IV* (lo que su jefe puede cambiar) son las más trascendentales.

El orden de las reuniones entre el tercero y las partes dependerá de varios factores. ¿Cuántos evaluados estarán participando en el proceso? ¿El facilitador puede llegar fácilmente a la empresa, o es un viaje a distancia que requiere hospedaje? ¿Se tendrán que llevar a cabo algunos preparativos por teléfono, o conferencia virtual, o todo se realizará en forma presencial? Afortunadamente, el tercero tiene varias opciones en cuanto a cómo proceder. Frecuentemente tendrá que improvisar. Para simplificar, escogeré una intervención en la que el tercero tenga la opción de reunirse con las partes más de una vez en forma presencial.

Figura 12–1

Visión general del proceso de la EDN



1. Reunión preliminar inicial entre el facilitador y el supervisor.

El objetivo de esta primera reunión es de (1) determinar cómo el evaluador califica, en términos generales, al subordinado e instarlo a que se *atreva a soñar* en cuanto a los comportamientos futuros del evaluado, (2) ayudar al supervisor a comprender cómo empezar a completar sus tres listas, (3) dejarle la tarea de completar las listas antes de la próxima reunión preliminar y (4) preparar al supervisor para que sepa introducir el proceso ante los subalternos.

En cuanto a las listas, en esta reunión inicial el tercero sólo tendrá el tiempo para ayudar a los evaluadores a entender qué es lo que se espera de ellos y a completar un ítem o dos de cada

listado. Les deja la tarea, entonces, de seguir llenándolas por su cuenta y llegar preparados para discutir el resto en la segunda reunión preliminar.

Atrévase a soñar

Uno de los primeros pasos requiere que el supervisor califique, en términos muy globales, el desempeño del subalterno. Antes de que lo haga, vale la pena sugerir que el evaluador se atreva a soñar. O sea, que no considere sólo el desempeño de este subordinado, sino que piense en el mejor empleado que ha conocido y medite sobre las características que hicieron que esa persona se destacara en su mente. El facilitador le pregunta al supervisor, «Entonces, pensando en el mejor y peor empleado que ha conocido, por favor califique a [la persona que será evaluada] entre el 1 y el 100».

Una vez que anote la respuesta, el facilitador aprovecha a indagar, a grandes rasgos, las cosas que le ayudarían a este empleado a mejorar, por ejemplo, de la calificación de 85% que acaba de recibir de parte de su jefe, a una de 92%.

Lista I

En una ocasión un ejecutivo me preguntó: «Además de la remuneración, ¿qué herramientas tienen los gerentes a su disposición para ayudar a motivar a la gente?». Una respuesta clara es el reconocimiento individual. Me atrevería a decir que muy poca gente ha recibido el tipo de elogio profundo del que estaremos analizando enseguida —se emiten rara vez. Es precisamente por este motivo que los elogios sinceros y bien construidos pueden tener un efecto tan positivo.

Algunos motivos por los que las personas no felicitan a otros incluyen el temor que los subordinados vayan a (1) pedir un aumento salarial, (2) reducir sus esfuerzos, o (3) pensar que no tienen nada que mejorar. Ciertamente estos temores son legítimos y estas cosas suelen ocurrir en el mundo laboral. Felizmente, la EDN le ayuda a los supervisores a lidiar con estos tres puntos.

En cuanto al primer ítem, la EDN no trata sobre el asunto de aumentos salariales tan directamente. Sí clarifica lo que el



El propósito de la Lista I es celebrar los logros del subordinado. Esto incluye el compartir los incidentes críticos positivos.

evaluado deberá hacer para lograr sus metas, ya sea un aumento salarial o un ascenso. Sólo un porcentaje reducido de subordinados menciona el tema de la remuneración durante el proceso de la EDN. En cierta ocasión, en la reunión preliminar inicial, un encargado incluyó un aumento salarial en su Lista IV. Posteriormente, cuando captó más bien el funcionamiento y propósito de la EDN, sin que nadie lo instara a hacerlo, pidió que se eliminara ese ítem de su lista.

En cuanto a los dos puntos restantes, los subalternos sabrán que el elogio no significa que pueden reducir sus esfuerzos o quedarse estancados. Al contrario, los elogios le ayudarán al individuo a saber que es apreciado —pero que tendrá que seguir progresando. Entonces, en la EDN el elogio no se entrega en un vacío.

Muchas personas piensan que no vale la pena esforzarse «ya que el jefe nunca se fija en lo que hago». Bueno, ahora sabrán que en realidad ¡el jefe se ha fijado! Por lo tanto, entonces, todos estos motivos apuntan a permitir que los supervisores elogien sin temor.

Sin embargo, queda otro tipo de temor más difícil de erradicar. Existe un grupo considerable de personas que parecen experimentar profundos sentimientos de aprensión con la sola idea de elogiar —o ser elogiados. Ofrecen excusas variadas tales como: «Es que mi padre nunca me elogió a mí», «Para eso le pago, ¿por qué tengo que decirle *todo el tiempo* que se desempeña bien?», «A mucha gente no le gusta que la elogien; yo soy una de ellas».

He notado una resistencia de parte de algunos gerentes a otros cambios organizacionales relacionados con la productividad, tal como la aplicación de métodos más efectivos para seleccionar o remunerar a su personal. Pero nunca me he topado con un resentimiento mayor —o más emocional— que aquel que he experimentado de parte de supervisores que temen ofrecer un elogio más profundo que un simple agradecimiento. Lo he visto en todos los niveles organizacionales, de los más altos a los más bajos.

Es parecido a lo que pasa entre los cónyuges, por ejemplo, cuando un esposo dice, «¡No debiera tener que decirle a mi esposa que la amo; ella debería notarlo en mis acciones». Por supuesto que no basta el elogio o palabras de cariño, hay que respaldarlas con las acciones que corresponden. Esto es verdad en el hogar como en el trabajo. El elogio no puede reemplazar, cuando se trata de aumentar la productividad, un sueldo justo y un sistema de incentivos bien diseñados.

Se le atribuye a varios personajes famosos el dicho: “La definición de la locura es esperar resultados diferentes pero seguir haciendo la misma cosa día tras día”. Escuché una videograbación de Rick Brinkman y Rick Kirschner titulada *How to Deal with Difficult People* (Cómo lidiar con la gente difícil[2]). En ella relatan un cuento simpático de un hombre que cada día, a la hora de colación, desenvolvía su sándwich muy cuidadosamente. En seguida lo olía y con una voz quejumbrosa le decía a su colega: «Ah, Ricardo, chitas, ¡jamón con queso!». Después de varias semanas en las que su compañero hacía el mismo teatro, día tras día, Ricardo le preguntó: «Oye hombre, si tanto te carga el sándwich de jamón con queso, ¿por qué no le pedís a tu señora que te prepare algo diferente?». El compañero le contestó: «¡Chis! ¡Mi señora! No, pues, yo me hago mi propio sándwich cada mañana».[3]

Ya explicamos que la autoestima se fortalece cuando las personas enfrentan sus dificultades en vez de evadirlas. Similarmente, el saber dar y recibir elogios también refuerza nuestra autoestima. El facilitador de la EDN tendrá que desafiar a las personas que teman los elogios. Quizá una excelente pregunta, seguida por la escucha empática, sería, «Hábleme sobre estos sentimientos... en cuanto a los elogios», o «¿Cómo piensa que florecieron estos sentimientos... sobre el elogio?».

Con esta larga advertencia, entonces, sabiendo que algunos supervisores se resistirán a elogiar a sus subalternos, pero recordando que la Lista I es la base vital de la EDN, prosigamos. Entonces, ¿qué constituye un elogio efectivo, uno que sea realmente cotizado por la persona?

Cuando alguien hace algo que es apreciado y le agradecemos a esa persona, ese reconocimiento es simplemente un asunto de *buena educación*. Si no diéramos las gracias, pudiera surgir el resentimiento.

En cambio, si regresamos unas horas más tarde, o al día siguiente, y volvemos a agradecer, además de las gracias que ya le dimos en el instante, el poder de este reconocimiento se multiplica. Veamos la forma de multiplicar la influencia del elogio.

La primera tarea que el facilitador le comunica al evaluador es la de pensar en las áreas en que el subordinado se destaca. Se le vendrán a la mente tales calificaciones como: responsable, creativo, eficiente, trabajador, digno de confianza, de gran iniciativa, conocedor de la parte técnica de su trabajo, buen compañero, alegre y muchas cosas más.

Compartir cualquiera de estos halagos con el subalterno es equivalente a un elogio de *tres* o *cuatro* puntos. Si se entrega con mucho entusiasmo quizá hasta *doce* puntos. Pero aun así, el supervisor no está tomando ventaja de la oportunidad de entregar un elogio bien pensado. Nuestra meta será convertir este mismo comentario en un elogio de *cien* puntos.

Consideremos la calificación, *toma la iniciativa*. ¿Cómo aumentaría la potencia del elogio si el supervisor le explica al subalterno por qué valora esta característica? «Alejandro, fíjese que yo valoro mucho a las personas con iniciativa. Para mí, *tomar iniciativa* significa que una persona (1) se encarga de algún asunto sin que se lo pidan y (2) comparte el desafío con otros cuando ve algo fuera de su área de responsabilidad. ¡Esto es tomar la iniciativa! El motivo por que valoro esta característica en las personas es que me hace sentir que no estoy solo, que hay otros que están tan preocupados de nuestra empresa como lo estoy yo. Usted, Alejandro, ¡es ese tipo de persona!». *Cuarenta* o *cincuenta* puntos.

El supervisor aumenta el valor a *sesenta* u *ochenta* puntos al agregar ejemplos específicos. Estos se conocen como *incidentes críticos*. Los incidentes críticos a menudo comenzarán con una fecha, tal como, «Hace tres semanas…», «El mes pasado…», o «Ayer…».

En la categoría de *observador*, por ejemplo, un gerente de una lechería comentó: «Hace dos semanas, cuando estaba hablando con el veterinario, usted nos interrumpió para decirnos que el estanque de refrigeración estaba apagado. Esta observación nos ahorró millones de pesos». Un ejecutivo podría compartir este elogio con su asistente: «En nuestra última reunión de ventas con nuestros clientes franceses, cuando yo estaba haciendo mi presentación, usted se dio cuenta que se me había olvidado traer

las muestras y se las arregló para hacer las llamadas necesarias para que me llegaran en el momento preciso. Hasta el día de hoy no sé cómo se dio cuenta o qué hilos tuvo que mover para conseguirme las muestras. Eso no sólo me evitó pasar una tremenda vergüenza, sino que además logramos impresionar a nuestros clientes europeos y logramos obtener la venta».

¿Alguna vez le ha dicho algo amable a una persona sólo para que ella le pregunte qué es lo que dijo? Me he dado cuenta que los individuos a menudo piden que le repitan lo que les dijeron cuando escuchan cosas lindas de ellas —asuntos a los que le dan un valor especial. En cierto sentido, *repetir* lo positivo es *celebrar*. El propósito de la Lista I es celebrar los logros del subordinado.

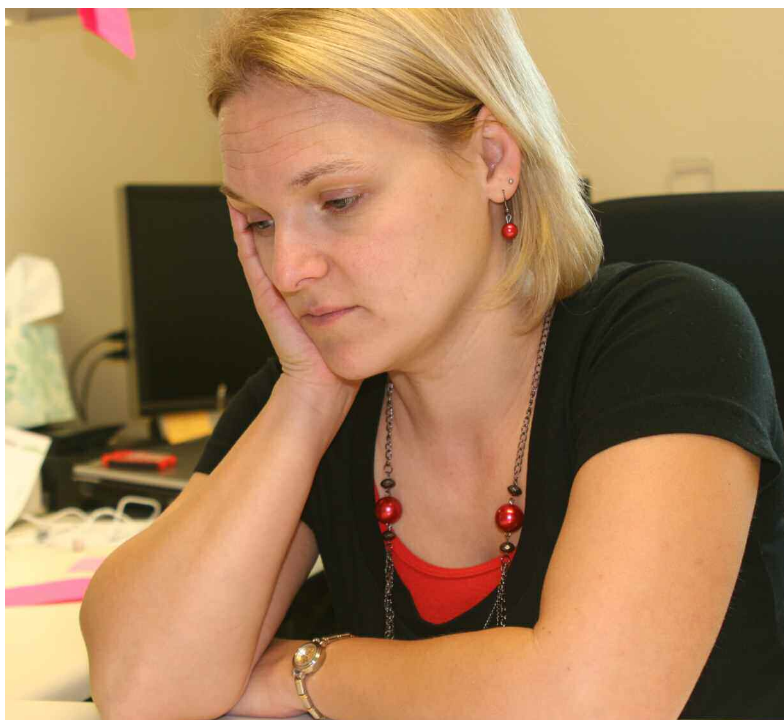
En una ocasión, una gerente general que estaba siendo evaluada sintió tan fuertemente la sinceridad del elogio que se unió a la celebración añadiendo varios ejemplos de la conducta positiva que estaba siendo discutida. ¡*Cien puntos*! Esta misma ejecutiva contó, algo emocionada, al fin de la EDN, que nunca había sido elogiada de esa forma. Después de un momento agregó, «Y yo tampoco he elogiado a mis subalternos de ese modo». Otra persona casi no dejó de llorar al escuchar los bellos elogios de su jefa y varias veces le dejó saber que no tenía idea que la jefa tenía estos sentimientos tan positivos hacia ella.

Para ilustrar el punto con otro ejemplo, imagine que su hija adolescente recién ganó un partido importante. Toda la familia sale a cenar después del evento deportivo. Una parte importante de la celebración es la repetición de los momentos emocionantes, un tipo de *repetición verbal retardada*. El padre le dice a la hija, «Ah, fue tan grandioso cuando estabas casi en la esquina ¡pero te las arreglaste para meter ese gol». Y ella le responde: «Sí, papi, ¿y viste cuando le pasé el balón a Sofía y ella anotó otro?». Una vez más, ¡*cien puntos*!

La palabra *celebrar* también implica tomarse el tiempo para contemplar lo que se ha logrado. Cualquier cosa que se haga para prolongar el tiempo dedicado a la primera lista ayudará en el proceso de celebrar. Dos medidas que marcan el éxito en relación a la Lista I son (1) pasar al menos *veinte* minutos (y ojalá sea más



Un papel clave que juegan los facilitadores durante las reuniones preliminares es el de ayudarle a los subordinados a llegar preparados, a la sesión conjunta, con varias soluciones viables relacionadas a cada una de las debilidades.



El facilitador permanece sensible a las emociones de las partes, tal como un subordinado que parece sentirse abrumado por un acuerdo alcanzado con su jefe.

del doble de ese tiempo) honrando lo que una persona hace bien y (2) lograr que el subordinado se una a la celebración agregando algo a lo que se está diciendo.

Una facilitadora alargó el tiempo dedicado a la primera lista pidiéndole al evaluador que leyera el listado completo antes de entrar en detalles. Después de que el supervisor terminó con sus detalles, esta facilitadora volvió a leer un resumen de lo dicho, basado en sus apuntes. (Los apuntes deben resumir los elogios del

supervisor más que las opiniones del tercero.) Los individuos siguieron conversando sobre la Lista I después del resumen.

Una empresaria sintió que podría prolongar el tiempo de celebración e involucrar a los evaluados preguntándoles detalles de cómo habían logrado obtener el éxito en un proyecto específico. Para lograr estas metas se pueden utilizar varios enfoques, siempre que sean sinceros.

Cuando usted era joven, ¿había un tío o una profesora favorita que realmente creía en su potencial? Y como resultado, ¿le instó a entregar su máximo? A la inversa, ¿ha habido en su vida personas que pensaban que nunca llegaría a nada? ¿Personas que, cuando estaban presentes, con mucho gusto los complacía al *no* demostrarles lo opuesto?

No recuerdo dónde escuché que un líder comenzaba cada día con diez monedas en su bolsillo. Cada vez que elogiaba a un subordinado, movía una moneda de ese bolsillo al otro. Su meta era mover las diez monedas cada día. Con el tiempo ya no necesitó las monedas puesto que se convirtió en una persona que buscaba lo mejor en los demás. La Lista I de la EDN nos permite hacer justamente eso, celebrar los logros de los subalternos.

Aprender a cómo elogiar en forma poderosa y sincera es una inversión que rendirá buenos dividendos. Un equipo electrónico, como lo dice su nombre, funciona con electricidad; en gran medida, la gente funciona con el reconocimiento y la valoración. Los supervisores que han implementado la EDN cuentan que no sólo les ha permitido aumentar la productividad, sino que además mejorar el *clima organizacional*. Una gran parte de los gerentes que han participado en el proceso EDN, cuando finalmente comprenden la importancia del elogio sincero, han logrado entregarlos en una forma emotiva y positiva. En fin, dependerá de cada supervisor si desea sacarle provecho a esta gran oportunidad.

Lista II

El facilitador le ayuda al supervisor, por medio de una lluvia de ideas, a estudiar las áreas en las que el subalterno ha hecho mejoras últimamente: esto podría abarcar el último año, los últimos seis meses o tres meses. El hecho que un individuo haya

progresado en un área no significa que el problema ha sido superado. Muchas veces los puntos incluidos en la Lista II también necesitarán ser conversados en la Lista III.

Lista III

El facilitador le pide al supervisor que comparta aquellas áreas en las que el evaluado debe mejorar —vale la pena recordarle que se *atreva a soñar*. En cuanto al listado, en un principio no importa qué calificación se use. Eventualmente se deberá evitar los comentarios despectivos como flojo, testarudo y desconsiderado, y reemplazarlos por descripciones que no provoquen una reacción defensiva.

Es mucho mejor describir el asunto sin incluir la calificación, tal como: «Me encantaría que me presentara sugerencias o alternativas junto con los desafíos que está enfrentando».

Al proporcionar retroalimentación a un subordinado acerca de un desempeño deficiente, tristemente es demasiado fácil sobregeneralizar y volver a enfoques más tradicionales —aquellos en los que los supervisores toman la posición de un experto en relación con el desempeño del subordinado.

Lo ideal, entonces, es que los supervisores desglosen los puntos específicos que requieren mejora, para evitar que el subalterno desvalore la sugerencia. Por ejemplo, un subordinado puede desmoralizarse al escuchar que su jefe lo tilda de mal oyente, especialmente cuando ha puesto mucho esfuerzo en mejorar sus habilidades para escuchar. En cambio, el supervisor podría sugerir que el empleado suele evitar conversaciones en las que existen diferencias de opinión.

2. El supervisor invita al subalterno a incorporarse a la reunión

Una vez que el supervisor comprende cómo completar cada una de sus tres listas, pero antes de que se incorpore el subordinado a la reunión, el facilitador le explica cómo debe presentar la metodología EDN al subalterno.

Lo ideal, para preservar la diferencia de autoridad entre el supervisor y subalterno, es que sea el supervisor —y no el facilitador— el que comparta un bosquejo del ejercicio con el

subordinado. Si son varios subalternos, se puede ahorrar tiempo reuniéndolos a todos en una presentación. No se trata, por supuesto, que los evaluados hagan este ejercicio en forma grupal. La EDN les ofrece una gran oportunidad de dialogar *individualmente* con el jefe. En todo caso, exponer el tema ante varias personas les deja saber que no son los únicos que estarán sometidos a la EDN.

El hecho que el supervisor también estará completando las tres listas recalca que el proceso se debe tomar en serio y fomenta respuestas menos superficiales y evasivas de parte de los subordinados. Tiene bastante impacto cuando los evaluados escuchan a su jefe decir algo como:

—¡Bienvenidos! Muchas gracias por su presencia. Algo les había dicho respecto a la *Evaluación de desempeño negociada* que estaríamos implementando. Estoy muy comprometido con este proceso. La tarea que les estoy dando es que llenen tres listas —el supervisor, al hablar, hace contacto visual con cada uno de los subordinados, al mencionar cada una de las tres listas, para dejarles saber que espera que todos los presentes se den por aludidos y tomen cada listado con seriedad.

—Es decir —continúa el supervisor—, la Lista I debe incluir las áreas que ustedes consideren que hacen bien, la Lista II, aquellas en las que han mejorado estos últimos seis meses y la Lista III representa las áreas que todavía necesitan mejorar.

Si los subalternos sólo escuchan lo que se ha dicho hasta el momento, quizá no tomarán el proceso muy en serio. Será como muchos otros ejercicios que seguramente la empresa ha iniciado a través de los años; ejercicios que pasan de moda y pronto se olvidan. El supervisor continúa explicando:

—Yo también completaré estas tres listas, viendo las cosas de *mi perspectiva* —una vez más vuelve a hacer contacto visual con cada uno, mientras que hace énfasis en cada lista—: la Lista I, lo que cada uno de ustedes hacen *bien*, la Lista II, aquellas cosas que han *mejorado* en los últimos seis meses y la Lista III, lo que todavía les *falta por mejorar*.

El contacto visual vuelve a recalcar el mensaje que cada uno de los subordinados se destaca en algunas áreas y que también

necesitan *mejorar* en otras. Es parte de la naturaleza humana la aversión a sacar a luz nuestras propias faltas, pero también es humano que prefiramos señalarlas a que otro nos las señale. A continuación el supervisor presenta la Lista IV.

—Existe una cuarta lista, que sólo completará cada uno de ustedes, y ésta es tan importante como las primeras tres. Deseo que me contesten la pregunta, «¿Qué puedo hacer yo, como su supervisor, para que cada uno de ustedes pueda tener éxito, o prosperar, en su trabajo?».

Nótese que el evaluador no está preguntándole al subordinado: «¿Le agrado?». Más bien el enfoque es en los cambios que puede realizar el supervisor para facilitar la mejora del desempeño de cada subordinado.

No le será fácil al supervisor escuchar algunas de las respuestas que recibirá en base a esta pregunta tan abierta. Sin embargo, si el supervisor no está dispuesto a escuchar en forma genuina lo que el subordinado tiene que decir, será mejor que use una evaluación de desempeño tradicional.

Volvemos a recalcar que la Lista IV le permite comprender a los subordinados que, a diferencia de otros tipos de evaluaciones de desempeño, la EDN intenta analizar los problemas y encontrar soluciones, más que señalar faltas o culpar.

El supervisor vuelve a acotar algunos puntos:

—Estaremos llevando a cabo estas *Evaluaciones de desempeño negociadas* durante las próximas seis a ocho semanas. Llevaremos a cabo la primera en dos semanas ya que queremos que tengan el tiempo suficiente para considerar cada una de estas listas. Vuelvo a recalcar que le estoy dando mucho peso a este proceso de la EDN. Es por eso que ahora los voy a dejar solos con [el facilitador] y *él les contestará* las muchas preguntas que deben tener —y acto seguido el supervisor se despide y sale de la sala de conferencia dejando al tercero con los subordinados.

Ciertamente, aunque algunos subalternos no le hayan dado mucho peso a los otros comentarios del supervisor, seguramente lo harán ahora cuando se percaten que un facilitador estará trabajando individualmente con cada uno. Aun así, una gran parte de los evaluados sólo captarán el alcance de lo que están haciendo paulatinamente a través del proceso.



El elogio es el fundamento y base vital de la EDN. No lo sería si no fuera que hay una gran escasez de elogios dinámicos, de esos que realmente llegan.

3. Reunión preliminar inicial entre el facilitador y subalterno

El facilitador, una vez que el supervisor se ha retirado, procede a contestar preguntas e iniciar el próximo paso. Puede dar ejemplos ante todos los presentes, o entregarles un formulario que los ayude en el proceso de completar sus listas. Todo esto le ahorrará explicaciones y una considerable cantidad de tiempo.

Pero ahora el tercero queda sólo con uno de los subordinados, para poder seguir el proceso de la EDN en forma individual. El facilitador le ayuda al evaluado a llenar parte de cada lista, dejándole la tarea de seguir preparándose para volver a reunirse a solas con el facilitador —en otra reunión preliminar— en unas dos semanas.

Lista I

Dijimos que el proceso de discutir la Lista I en la sesión conjunta debería durar por lo menos veinte minutos. Pero no es necesario que sea el evaluador el que exponga todo ese tiempo. El subordinado que viene preparado con una lista completa de lo que hace bien, con ejemplos de incidentes críticos, aportará bastante al proceso de alargar la celebración relacionada a la Lista I. (Por supuesto que no se le indica al subalterno que está ayudando a alargar el diálogo relacionado con esta lista.)

Lista II

El facilitador le explica al subordinado que es posible que incluya asuntos en la Lista II que también estará tratando en la Lista III.

Lista III

Cuando un subordinado llega a la sesión conjunta preparado en cuanto a la Lista III, le ahorrará tiempo y esfuerzo al supervisor. Más importante aún, la preparación del subalterno significará que será éste —y no su supervisor— el que sacará a colación los asuntos más sensibles relacionados con su desempeño.


© iStockphoto.com/phildate

En cuanto el evaluado se dé cuenta que el propósito del diálogo es estudiar formas de mejorar y resolver dificultades —en vez de asignar culpabilidad— será más apto a atreverse a compartir los desafíos con los que tiene que lidiar.

Estar bien preparado significa que el evaluado llegue con (1) una lista completa de posibles mejoras y (2) planes detallados de perfeccionamiento en cada una de las áreas mencionadas. Cuando el subordinado está dispuesto a reconocer sus carencias esto significará que no es necesario que su jefe las recalque. Este proceder le ayudará proteger su amor propio.

Un papel clave que juegan los facilitadores durante las reuniones preliminares, entonces, es el de ayudarle a los subordinados a llegar listos a la sesión conjunta, con varias soluciones viables a las debilidades mencionadas.

Si un subalterno piensa que no tiene nada que mejorar, el tercero puede preguntar: «¿Qué cambios o mejoras adicionales, en cuanto a su desempeño, puede que su supervisor desee añadir

a esta lista?». Lo ideal es completar el listado antes de entrar en detalles en cuanto a cómo corregir estas debilidades.

Las metas demasiado ambiciosas apuntan al fracaso. No obstante las buenas intenciones, no se obtendrán buenos resultados. Tampoco es muy útil una meta poco específica como: «Le pondré más empeño». Se deben establecer planes logrables y específicos —quizá por medio de un cronograma— con fechas asociadas al logro de cada meta.

A pesar del énfasis en ayudarle a cada persona a que resuelva sus propios desafíos, el facilitador puede sugerir alternativas. Vale la pena que el subalterno venga preparado a la sesión conjunta con más de una alternativa, lo que no le quita el valor de que mencione su predilección por una de ellas. El subordinado necesita sentirse empoderado para aceptar, modificar o rechazar las sugerencias del tercero en la reunión preliminar —o las del supervisor en la sesión conjunta. O sea, el subordinado debe apoderarse de las soluciones que estará presentándole a su jefe.

Finalmente, el subalterno debe estar presto a mostrar qué efecto tendrán los cambios a un plazo de tres días, tres semanas, tres meses o un año.

Lista IV

A menudo es difícil que los evaluados sugieran algo que su evaluador pueda mejorar. Es vital tener al menos un ítem importante en la cuarta lista. El facilitador también intenta que el subalterno se *atreva a soñar*. A veces, por necesidad, durante la reunión preliminar los subordinados incorporarán asuntos adicionales a la Lista IV una vez que saben lo que se espera de ellos.

4 y 5. Reunión preliminar final entre el facilitador y una de las partes

Antes de la sesión conjunta entre el supervisor y el subordinado, el facilitador se reúne una vez más con ambos, en reuniones preliminares separadas, para revisar sus listas y llevar a cabo algunas simulaciones.

El tercero puede decidir si es más conveniente tener esta segunda reunión preliminar primero con el supervisor o con el subalterno. También, en este momento, cuando le toque la reunión preliminar con el supervisor, lo preparará para que sea éste el que dirija la sesión conjunta, y no el facilitador. A continuación veremos la mecánica de la sesión conjunta.

La Sesión Conjunta

Cuando llegue el momento en que el evaluador y evaluado se sienten a conversar, debe reinar una atmósfera relajada y positiva. Es esencial una ubicación sin distracciones. Se deben apagar los celulares y eliminar todas las interrupciones. Estas medidas le dejan saber al subordinado que tiene la atención completa de su supervisor.

El evaluador y el evaluado se sientan frente a frente, en un extremo de la mesa, mientras que la tercera parte se sienta en el otro extremo, alejado de los dos interesados, tal como vimos en la MDI (Figura 5–1). Como dijimos anteriormente, este arreglo recalca que la reunión es principalmente entre el supervisor y subalterno.

A través del proceso el evaluado compartirá su lista antes de que lo haga el evaluador. Sólo después que haya concluido la conversación sobre una lista pueden avanzar a la próxima.

1. Lista I

El supervisor le agradece al subordinado por su presencia y le pide que comparta su Lista I. El evaluador le escucha atentamente y toma apuntes mientras habla el subalterno. Si el evaluado menciona algo que el evaluador encuentra extraño, preocupante o poco claro, el superior puede pedir una explicación. A la gente casi nunca le importa ser interrumpida cuando ello implica tener la oportunidad de hacer una aclaración. Esas preguntas no debieran poner a las personas a la defensiva, como tampoco debieran ser comentarios disfrazados de preguntas.

Como es el subordinado el que comparte su lista primero, esto le permite al supervisor tomar nota de ello y agregar algún elogio



Al primer indicio que puedan existir sentimientos de contención, el mediador querrá dejar a un lado la conversación sobre las listas para enfocarse en la escucha empática.

a sus apuntes, algo que quizá se le haya escapado. Esta oportunidad no debe desperdiciarse. En una empresa, un superior se enfocó en los aportes que un subalterno había entregado hace años, pasando por alto los más recientes. El evaluado se sintió desilusionado ya que la falta de actualización en los comentarios del supervisor le hizo pensar que su jefe no estaba muy interesado en su trabajo.

Es más probable que este tipo de error ocurra en organizaciones en las cuales las evaluaciones de desempeño son realizadas regularmente y los evaluadores utilizan apuntes tomados en años anteriores. Sin ignorar el pasado, el supervisor debe enfocarse en los eventos más recientes.

Después de agradecer los comentarios del subordinado, el supervisor comparte su propia lista. Es necesario que el superior vuelva a elogiar todos los puntos positivos que atañen al subordinado, aunque ya hayan sido mencionados. Es fundamental, dijimos, que entre el subalterno y supervisor, esta celebración dure por lo menos 20 minutos —y ojalá mucho más.

Algunos supervisores, que con entusiasmo compartieron con el facilitador los asuntos relacionados con el subalterno en la reunión preliminar, ahora no son capaces de expresar el mismo entusiasmo ante el subalterno. Uno de los desafíos es que el evaluador a veces piensa que el subordinado ya conoce los detalles y por lo tanto no tiene por qué repetirlos. Las simulaciones en la reunión preliminar serán muy útiles para descubrir estos desafíos.

Los subalternos, a su vez, muchas veces están tan preocupados esperando que el supervisor llegue al “pero”, que no se relajan. Sólo después de un tiempo, cuando se dan cuenta de la sinceridad de los comentarios, empiezan a disfrutar del momento. Este constituye otro motivo que apunta hacia el alargue del elogio.

Finalmente, aunque puede existir un desacuerdo entre el supervisor y el subordinado sobre si un ítem constituye un rasgo positivo, éste no es el momento para discutirlo. La oportunidad para hacerlo se presentará al dialogar sobre la Lista III. El supervisor tampoco debiera empañar los temas positivos explicando que algo de la Lista I tiene tanto su lado positivo

como negativo. (Se debe comprender que casi cualquier atributo positivo —cuando se exagera— se convierte en una debilidad.[4] Por ejemplo, una *perseverancia* exagerada puede significar pasar mucho tiempo en una tarea, negándose a seguir con temas más importantes.) Sin embargo, cuando más adelante se discutan los puntos débiles de un subordinado, puede ser muy beneficioso reiterar los rasgos positivos.

2. Lista II

Aquí también existe una ventaja en dejar que el subalterno comparta su lista antes de que lo haga el supervisor. El evaluador puede haber notado algunas cosas en las que ha visto una mejora en el subordinado, pero quizá también las tiene anotadas en la Lista III. Si es que el subordinado no menciona esas cosas en su Lista II, seguramente será lo más prudente *no* mencionarlas, tampoco, hasta llegar a la Lista III. La Lista II es parecida a la Lista I en que se trata de validar los esfuerzos del subalterno. Esta lista no tiene ningún requisito en cuanto al tiempo que se debería tomar para dialogar sobre el tema.

3. Lista III

Al igual que las otras listas, el subordinado comparte su Lista III primero. Sin embargo, el resto del proceso es bastante diferente. Mientras que en las primeras dos listas el evaluador podía apoyar al subordinado y estar de acuerdo con lo dicho por éste, no es así en la Lista III. Al contrario, el superior sólo saca a relucir aquellos asuntos en su lista que el subordinado *no* ha mencionado. O sea, si el subordinado ya reconoce algo como un punto débil, esto significa que se ha adueñado de ese asunto y no es necesario que el superior se lo tome en cara.

Ya que tantos evaluadores caen en esta trampa, volvemos a repetir: el supervisor evita dar indicaciones verbales, u de cualquier tipo, que indiquen que está de acuerdo con el listado del evaluado en la Lista III. Por ejemplo, evita comentarios tal como: «Eso estaba en mi lista», o «Mi lista concuerda con la suya», o «Estoy de acuerdo con tal o cual punto». En cambio, el supervisor puede ser un oyente empático, dejándole saber al



A veces un mediador sabe que existe una disputa entre el supervisor y subalterno; en otras ocasiones sólo llegará a darse cuenta que existen sentimientos de rencor o contención una vez que está reunido con una de las partes.

evaluado que le está escuchando y ofreciéndole un apoyo psicológico.

Lo que sí podría decir, cuando el subordinado termina de compartir su Lista III, es algo como: «Muchas gracias por compartir su lista, Carolina. Se nota que lo ha pensado bastante. Voy a compartir algunos asuntos que tengo en la mía». Entonces agrega *sólo* aquellas cosas que *no* han sido mencionadas.

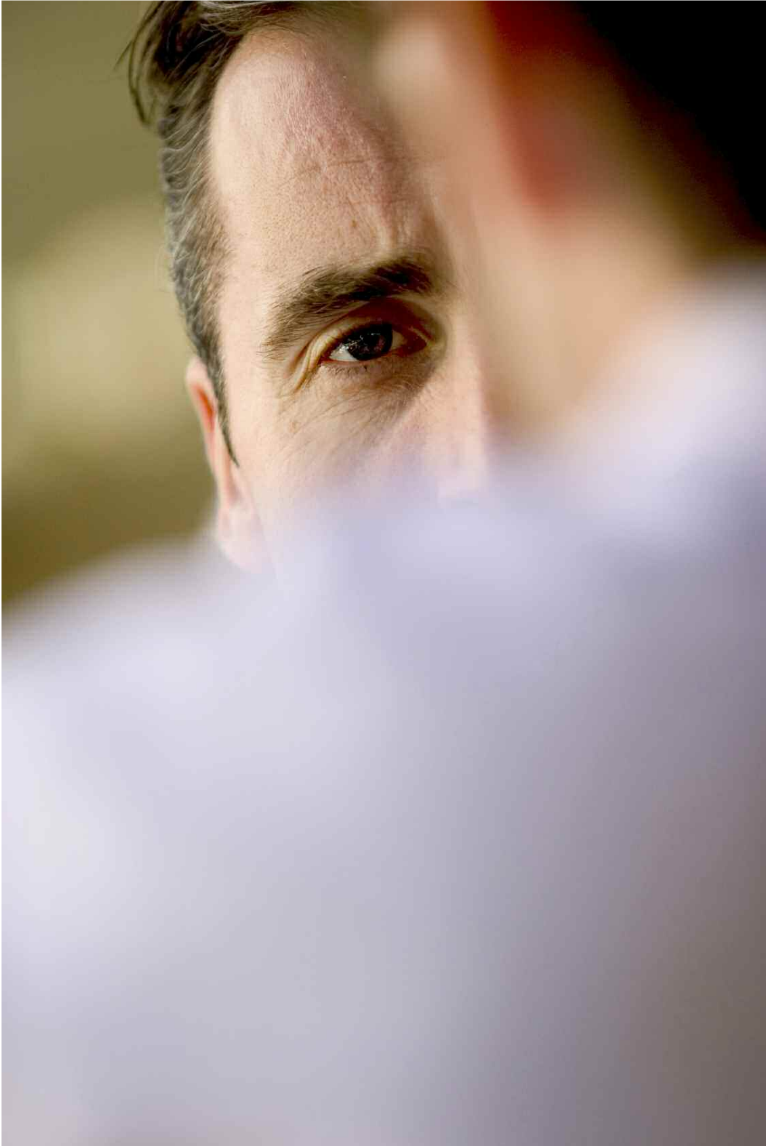
Una vez que la tercera lista está construida (todos los comentarios del evaluado *más* los que agregó el supervisor), pero no antes, el evaluador le pide al subordinado que elija un punto a la vez para ir conversándolo. El evaluado inicia el proceso de explayar sobre cada ítem y, además, comparte las estrategias y el cronograma con las mejoras asociadas con esa meta.

Por ejemplo, un bodeguero podría presentar un plan de cómo permitir que las herramientas estén accesibles y, al mismo tiempo, asegurarse que fueran devueltas.

En una ocasión un supervisor, en un nivel de mando medio, acordó avisar a sus subalternos con algo de anticipación cuándo iba a necesitar su ayuda, salvo que la situación fuese una emergencia. Los subalternos se habían quejado que él solía interrumpirlos sin aviso previo. Un individuo que desea mejorar algunos aspectos de su diseño gráfico puede sugerir que le gustaría trabajar junto con un colega en otro departamento y también tomar un curso en la universidad local.

Si el facilitador nota que una parte está agotada o deprimida, debe entrometerse e intentar que la persona explique lo que está experimentando. Por ejemplo puede preguntarle cómo se siente respecto a un acuerdo y darle la oportunidad que diga que se siente abrumada y no sabe cómo podrá encontrar el tiempo para hacer lo que se la ha pedido y no descuidar sus otras responsabilidades. En una situación parecida el evaluador le agradeció esos comentarios a la evaluada y en seguida le quitó varias responsabilidades de menor importancia pero que le tomaban mucho tiempo.

Inclusive, se le puede preguntar a cada parte si está completamente satisfecha con los arreglos acordados. Es posible que sea necesaria una segunda sesión conjunta. Quizá deseen fijar



Es parte de la naturaleza humana la aversión a sacar a luz nuestras faltas, pero también es humano que prefiramos señalarlas a que otro nos las señale.

algunos temas específicos para volver a conversar en algunas semanas, si han llegado a un *impasse*. Generalmente esto no será necesario si las reuniones preliminares fueron productivas y las partes están bien preparadas.

Se deben evitar los acuerdos superficiales que evaden los temas incómodos. Esto no quiere decir que en el transcurso natural de la conversación, en la sesión conjunta, no habrá momentos tensos. Periódicamente, el facilitador querrá recordarle al subordinado algo positivo que se conversó en la Lista I. Si el superior es capaz de hacerlo, mejor todavía.

Por ejemplo, puede que se esté conversando sobre la tendencia del evaluado a ser demasiado insistente en cuanto a sus opiniones y no tomar en cuenta los puntos de vista de sus colegas. El supervisor quizá le diga: «Tú sabes, Pedro, me doy cuenta que es justamente *porque* te preocupas mucho por esta empresa, *porque* te enorgulleces de tu trabajo, *porque* quieres que las cosas estén hechas en forma correcta, por todos esos motivos quieres expresar tus opiniones. Por cierto que queremos seguir escuchándolas. El desafío, me parece, es ver cómo podemos animar a que otros colegas compartan sus puntos de vista, especialmente aquellos que son muy tímidos».

El supervisor, en la reunión preliminar, se preparó para compartir asuntos que el subalterno debería mejorar. Vimos que se trataba de evitar tildar en forma negativa, pero en cambio, describir el asunto que lo llevó a esa calificación. Si el subordinado parece estar confundido, el evaluador proporciona algunos ejemplos, preocupándose de hablar en forma más lenta y cuidándose de usar tonos sentenciosos. Además, se cuida de usar el martillo de miniatura al explicar su punto de vista. O sea, el superior explica el *principio general* evitando las calificaciones y agregando incidentes críticos a medida que sea necesario.

Antes de terminar esta parte de la sesión conjunta, se pueden revisar los acuerdos y ver qué detalles han quedado pendientes. El papel del facilitador, entonces, es el de estar atento a los acuerdos viables y ser sensible a las emociones de los participantes.

RECUADRO 12–2. HOJA DE EVALUACIÓN DEL FACILITADOR

Puntaje mínimo es de 425 puntos de un total de **500** (85%)

Puntos preliminares: (50 puntos)

La evaluación de desempeño se juzgará por la grabación de la sesión conjunta ya que esta última sólo será un éxito si es que los fundamentos fueron bien construidos en las reuniones preliminares. La excepción serán los siguientes asuntos de la reunión preliminar.

Nota: Estas preguntas preliminares se le hacen al supervisor durante la reunión preliminar cuando el subalterno no está presente.

El facilitador, antes de iniciar la sesión conjunta, debería indagar y obtener la opinión del supervisor en cuanto a su subalterno:

- Si el subalterno ideal funciona a un 100%, ¿a qué porcentaje está funcionando este subalterno? (10 puntos)
- ¿Cómo llegó a estas cifras? (15 puntos)
- ¿Qué cambios específicos debería lograr el subalterno para obtener un aumento de 5, 10 ó 15%, por ejemplo. (15 puntos)

Finalmente, ¿el facilitador le instó al supervisor a que se *atreviera a soñar*? (10 puntos) Aunque no le pondremos puntos, debería hacer lo mismo con el subalterno en cuanto a invitarlo a soñar.

Lista I (170 puntos)

- ¿Es el supervisor —no el facilitador— quien invita al subalterno a compartir su Lista I? (5 puntos)
- ¿El facilitador no agrega su opinión o elogio —después que el subalterno ha leído su lista— en forma independiente a lo dicho por el subordinado en la Lista I, pero sí puede respaldar o darle peso a lo que ha dicho el supervisor? (5 puntos)
- ¿El supervisor explica el porqué o importancia de cada uno de los elogios? (10 puntos)
- ¿El supervisor muestra entusiasmo por medio de sus expresiones o tono de voz? (15 puntos)
- En cuanto a cada elogio, ¿el supervisor dio por lo menos un ejemplo puntual y mejor dos? (30 puntos) (Estos ejemplos comenzarán con las palabras, Hace una semana… Ayer… etc.)
- ¿El proceso de celebrar la Lista I duró por lo menos 20 minutos o más? (55 puntos)
- En caso de que la Lista I terminara antes de los 20 minutos, ¿el facilitador hizo uso del resumen, o le preguntó al supervisor que explicara más, el porqué de la importancia para la empresa de cada elogio en la lista? (20 puntos)

RECUADRO 12–2. (CONTINUACIÓN)

- ¿Se evitó la negatividad durante la conversación relacionada con la Lista I? (10 puntos)
- ¿El supervisor repitió los elogios relacionados con las cosas mencionadas por el subalterno? (20 puntos)

Lista II (30 puntos)

- ¿Es el supervisor —no el facilitador— quien invita al subalterno a compartir su Lista II? (5 puntos)
- ¿Se mencionaron ejemplos específicos? (10 puntos)
- ¿Quedó claro —mencionado por parte del subalterno— que algunos puntos ya nombrados en la Lista II, se volverán a mencionar en la Lista III, ya que todavía necesitan más mejora? (15 puntos)

Lista III (130 puntos)

- ¿Es el supervisor —no el facilitador— quien invita al subalterno a compartir su Lista III? (5 puntos)
- El supervisor le agradece al subalterno la lectura de su Lista III, sin encontrarle la razón al subalterno. —Por ej., «Muchas gracias, veo que ha construido una lista bien detallada / bien pensada. Ahora quisiera compartir mi Lista III con usted». (25 puntos)
- ¿Siguió la metodología de crear un punteo sin entrar en detalles en cuanto a cómo va a mejorar hasta no haber completado el punteo —o sea, el punteo del subalterno más el punteo del supervisor— antes (sí se permite aclarar alguna pregunta) de entrar en detalles? (30 puntos)
- ¿Se le dio la oportunidad al subalterno, a que escogiera el orden de los temas por tratar? (10 puntos)
- ¿Llegó el subalterno a la sesión conjunta con por lo menos una solución para cada asunto en su Lista III? O aún mejor, ¿con dos soluciones posibles para discutir con su supervisor? (40 puntos)
- ¿Se llevó a cabo un diálogo sobre cada tema en la Lista III? (20)

Lista IV (60 puntos)

- ¿Es el supervisor —no el facilitador— quien invita al subalterno a compartir su Lista IV? (5 puntos)
- ¿El subordinado menciona por lo menos un tema de importancia relacionado con la Lista IV? (35 puntos)

RECUADRO 12–2. (CONTINUACIÓN)

- ¿Muestra el supervisor que no ha tomado una postura defensiva al hacer un resumen de lo que ha dicho el subalterno antes de concretar los acuerdos? (Por ej., «Entonces, si comprendo bien, me está explicando que le gustaría que nos reuniéramos más seguido para mantener los canales de comunicación abiertos?».) (20 puntos)

Asuntos posteriores (60 puntos)

- Al final de la Lista III, o de la Lista IV, ¿se ponen de acuerdo el supervisor y subalterno con un cronograma, en el que quede muy claro qué metas se van a cumplir y cuándo? (30 puntos)
- ¿Están relacionados, hasta cierto punto, con los asuntos preliminares discutidos antes de empezar? (15 puntos)
- ¿Se fijó una fecha para la reunión de seguimiento entre el supervisor y subalterno? (15 puntos)

4. Lista IV

Sólo el subordinado entrega esta lista, pero eso no significa que el superior no tenga un papel importante que jugar. El evaluador debe evitar la tendencia natural de darle rienda a los sentimientos defensivos. Inclusive, es esencial que el supervisor escuche en forma empática y aliente a que el subalterno se sienta cómodo al explayarse, por mucho que esté en desacuerdo con lo que se pueda decir. Cuando el subalterno termine su lista, el superior debe repetir cada uno de los puntos principales y averiguar si los ha captado bien. La idea es no sólo entender sino que también *reconocer* la perspectiva del subordinado. Sólo después de recibir el asentimiento que el evaluado se siente comprendido puede responder a estos puntos.

De acuerdo con el procedimiento estándar de operación de un empleador, cualquier persona que hiciera un pedido de suministros tenía que verificar los precios que les cobraban con tres diferentes proveedores dentro de un período de tiempo predeterminado. Como resultado de la EDN, un gerente le dijo a su superior: «Como tú guardas el libro de compras en tu oficina, cuando no estás, igual tengo que hacer las tres llamadas antes de

poder hacer el pedido. Si tuviera acceso a ese libro, podría ver si tú ya lo habías hecho y ver cuántas llamadas más tendría que realizar. Si tengo que hacer llamadas, la información en el libro queda actualizada. Nos ahorraría tiempo a los dos».

En otra ocasión, un subordinado no sabía cómo lidiar con un jefe que a veces llegaba bastante enojado. Juntos pudieron conversar sobre este tema tan delicado y llegar a un acuerdo interesante y favorable para ambos.

5. Pasos subsecuentes y seguimiento

El tercero se asegura que cada punto mencionado en la reunión preliminar sea discutido y que lleguen a un acuerdo lógico. Los convenios deben ser específicos y pueden apoyarse en un cronograma. Algunos acuerdos pueden concretarse durante la Lista III y otros pueden ajustarse al concluir la Lista IV. El facilitador puede imprimir la lista de acuerdos y compartirlo con el evaluador y evaluado.

Se necesita una reunión de seguimiento, uno o dos meses después de la evaluación de desempeño inicial, para conversar sobre las áreas en las cuales la persona ha mejorado como también acerca de las áreas que necesitan atención especial. En una empresa, un empleado había mejorado en varios asuntos, pero pronto aparecieron otras debilidades, incluyendo algunas que no habían sido conversadas en la sesión conjunta original. Estos temas fueron resueltos con éxito en la reunión de seguimiento.

Cuando la EDN ha sido utilizada para tratar el desempeño deficiente de una persona, el supervisor debe estar atento y elogiar los cambios positivos logrados por el subordinado. A menudo los gerentes tienden a perdonar las deficiencias, casi demasiado. Pero una vez que estos mismos supervisores deciden que ya es suficiente, suelen cegarse a reconocer el progreso individual.

En muchos sentidos, el seguimiento es parecido a la sesión conjunta inicial. Al subordinado que fue evaluado se le debería dar la oportunidad de llegar preparado para conversar sobre lo que ha funcionado y no ha funcionado hasta el momento. El evaluador se prepara de la misma forma.



Es posible que tengamos que desafiar a una persona en cuanto a su temor a dar o recibir elogio.

Enfocarse primero en lo positivo es tan crítico para el éxito de la reunión de seguimiento como lo fue para la sesión conjunta. La idea es prevenir las conductas defensivas. Se pueden estudiar en forma detenida los obstáculos que se han entrometido.

Es útil vincular la EDN a un proceso tradicional de evaluación de desempeño en cuanto a la toma de decisiones sobre *aumentos salariales*. Esto llega a ser un estímulo adicional para los evaluados, cuando saben que sus desempeños estarán directamente vinculados con un posible aumento. Para que tenga este efecto motivador, se habla de ello en forma explícita en algún momento. También vale la pena ofrecer retroalimentación a los evaluados, dejándoles saber cómo están cumpliendo con las metas acordadas.

MEDIACIÓN DE CONFLICTOS JERÁRQUICOS

Mientras que hay veces en las que un mediador sabe que existe una disputa entre el supervisor y subalterno, en otras ocasiones sólo llegará a darse cuenta que existen sentimientos de rencor o contención una vez que está reunido con una de las partes. En ambas situaciones el tercero debe escuchar a los interesados en forma empática y puede dejar de preocuparse del llenado de listas hasta después que los mismos se sientan escuchados.

Existen situaciones en las que no están bien marcadas las diferencias jerárquicas entre los individuos. Por ejemplo, un profesor puede compartir los servicios de una secretaria pero no ser la persona que la evalúa directamente. O puede que el empresario no haya clarificado el rol de líder de grupo entre varios compañeros que trabajan en equipo. En estos casos el tercero puede conversar con el supervisor y decidir juntos si es que vale la pena que sea éste el que le introduzca la EDN y dirija la sesión conjunta, o si es más conveniente que lo haga el mediador. Lo que se debe evitar a toda costa es que la situación explote y haya un intercambio de insultos. Si existe este potencial, es mejor iniciar el proceso de mediación directamente por medio de las reuniones preliminares en las que cada parte se reúne sola con el tercero.

Al igual que una MDI, el mediador buscará que ambas partes puedan decir algo positivo sobre la otra antes de iniciar una sesión conjunta. Entonces, cuando en un proceso de EDN comienzan a brotar los resentimientos, el tercero deja de preocuparse por listas y la mecánica, y sólo se dedica a escuchar en forma empática hasta que el individuo esté listo para proseguir. No hay apuro: las listas son necesarias pero pueden esperar. El tercero que trate de dirigir la conversación hacia las listas en forma prematura, sin dejar que los interesados se desahoguen completamente, terminará por perder más tiempo —y peor, perder control— en la sesión conjunta. Aun cuando el facilitador piense que la persona se ha desahogado, al escucharla hablar sobre las listas puede hallar indicios que simplemente no está preparada para una sesión conjunta y se requieran reuniones preliminares adicionales.

La EDN, como herramienta de intermediación jerárquica, es muy poderosa. La he visto solucionar conflictos entre supervisor y subordinado aun cuando ya había fracasado una mediación con un tercero tradicional.

Resumen

La EDN es una potente herramienta para aumentar la productividad del personal. De vez en cuando hay alumnos universitarios que esperan hasta la última hora, cuando sólo les queda tomar los exámenes, para dejarle saber al profesor que ellos 'necesitan' cierta calificación mínima. En ese momento tan tardío no es mucho lo que el profesor pueda hacer para ayudarles con esa meta. Qué diferente, en cambio, es el alumno que comparte sus planes con el académico la primera semana de clases. Entonces pueden establecer objetivos y ver sus cumplimientos a través del semestre. Algunos profesores les ofrecen a sus alumnos en forma rutinaria, al inicio del semestre, esta oportunidad para negociar y llegar a un acuerdo sobre las calificaciones. En cierta forma podríamos decir que la EDN permite que un empleado o gerente llegue a un acuerdo y haga los planes anticipadamente para lograr las metas necesarias (relacionadas ya sea con un aumento salarial o ascenso) cuando

todavía existe la posibilidad de mejorar —no cuando ya es demasiado tarde y la empresa está por tomar la decisión.

La EDN fomenta la conversación sobre temas que muchas veces se evitan. Ya que preserva la diferencia de autoridad entre las partes, la EDN es una excelente herramienta para, en forma preventiva, evitar conflictos jerárquicos y para tratar los desacuerdos antes que exploten —y aun después.

El modelo de la EDN facilita la conversación efectiva a través de una combinación de depósitos de buena voluntad (por medio del elogio sincero) y un diálogo sobre cómo el evaluado puede mejorar. Se evita un enfoque en culpabilidad y se habla no sólo del pasado, sino que de planes para el futuro. Aunque la EDN no garantiza los resultados, sí logra dejar en claro exactamente qué debe hacer cada parte para lograr las metas.

CAPÍTULO 12—OBRAS DE CONSULTA

1. La actualización del Capítulo 12 está basada en esta publicación: Billikopf, Gregorio (2010). The Negotiated Performance Appraisal Model: Enhancing Supervisor-Subordinate Communication and Conflict Resolution. *Group Facilitation: A Research and Applications Journal*, Number 10, 2010.
2. Prefiero evitar el tachar a una persona como una *persona difícil* y en cambio pensar sobre *comportamiento poco provechoso*. De otra forma parece que estuviéramos hablando de algo genético, imposible de cambiar.
3. Adaptado de Rick Brinkman y Rick Kirschner (1995). *How to Deal with Difficult People* (Cómo lidiar con la gente difícil). Tres tomos. Careertrack.
4. Oaks, D.H. (1992, Noviembre). Our strengths can become our downfall. *BYU Magazine*, 34(38), 42-43.

GREGORIO BILLIKOPF, Universidad de California (gebillikopf@ucdavis.edu)

13

Extractos de casos de la Evaluación de desempeño negociada


© iStockphoto.com/mediaphotos

Así como fue útil "escuchar" una intermediación real, ahora tenemos la oportunidad de leer extractos o clips de puntos destacados de varias transcripciones de *Evaluaciones de desempeño negociadas* (EDN). El extracto 9 involucra una relación conflictiva entre supervisor y subalterno mientras que las otras transcripciones tratan de situaciones donde hay sentimientos positivos entre las partes. Las identidades de las personas involucradas en el proceso han sido cambiadas. Rodrigo López facilitó el Extracto 2, mientras que los Extractos 1, 3-5, 8 y 10-12 fueron proporcionados por Macarena Pons. Ambos facilitadores llevaron a cabo este trabajo en la VII Región de Chile. Gregorio Billikopf facilitó los Extractos 6-7 y 9 y el análisis de los doce extractos.

REUNIÓN PRELIMINAR: LISTA I

La primera lista de la EDN intenta destacar los aportes positivos de la persona que está siendo evaluada.

Extracto 1. Reunión con un ejecutivo de negocios

En este extracto nos topamos con un ejecutivo quien ha tomado seriamente la tarea de buscar cualidades positivas en uno de sus gerentes subalternos. Más que interrumpir, la facilitadora permite que el ejecutivo comparta su lista completa antes de pedirle ejemplos de cada característica positiva que se saca a relucir. Ya que un propósito importante de la Lista I es celebrar los logros del subordinado, mejor es ampliar el número de categorías en vez de disminuirlas.

[. . .]

FACILITADORA: Comencemos con la Lista I, Matías, en cuanto al desempeño sobresaliente de Sebastián.

MATÍAS: ¡Está bien! Primero que nada, Sebastián ha hecho un esfuerzo para organizar la unidad de la que es responsable. Ha logrado la integración del equipo, involucrando a todos en el trabajo, es decir, ha creado un tipo de sinergia entre aquellos que supervisa.

FACILITADORA: Mmm-hm.

MATÍAS: También ha demostrado calidad de líder, lo que se nota en términos del respeto que ha obtenido de los miembros de su equipo. O sea, lo respetan como jefe, y básicamente, creo que éste es uno de esos asuntos críticos —que ellos reconocen que tiene conocimientos y que ha contribuido a aumentar el conocimiento global. Mmm, ¿sigo?

FACILITADORA: Sí.

MATÍAS: Se ha adaptado rápidamente al grupo de trabajo. Es decir, a pesar de que no ha estado con nosotros mucho tiempo, aun así se ha hecho parte de la empresa rápidamente —y sin ningún problema de adaptación. Tiene un buen manejo de los temas de

informática, lo que es clave para nosotros. En un corto tiempo ha diseñado un proceso de información y también ha sabido cómo organizar un flujo de trabajo dentro de la empresa. Eso nos permitió reducir una serie de riesgos y errores por un lado y, por el otro, organizar las funciones de cada miembro del equipo. Por esa razón, ha podido organizar los procedimientos administrativos internos de la empresa, lo que a su vez le ha permitido implementar parcialmente el nuevo sistema computacional, avanzando con confianza con cada módulo que ha ido incorporando. Tiene buenos conocimientos de programas computacionales, lo que es vital, ya que uno puede empezar a aplicar procedimientos a medida que los va entendiendo. Ha estado involucrado ciento por ciento en cada paso de este proyecto, lo que me deja tranquilo. Es decir, digamos que las cosas que ha implementado las ha hecho bien, haciéndose responsable de ellas en términos del desarrollo de los procedimientos.

FACILITADORA: Mmm-hm.

MATÍAS: Otra característica positiva que posee es su forma analítica. Antes de hacer un cambio, o de implementar una estrategia, la revisa y la pone a prueba. Es decir, no llega y se lanza a hacer cosas que más tarde tiene que deshacer. Es claro que tiene la capacidad analítica y la comprensión de los procedimientos que necesitan ser probados…

FACILITADORA: Probados…

MATÍAS: … probados antes de comenzar a hacer cambios, porque hay personas que son muy buenas para hacer cambios, pero las cosas terminan estancándose. Mmm. ¿Qué otras cualidades positivas tiene? Bueno, tiene un buen sentido del humor: es simpático. Mantiene una buena atmósfera de trabajo, que *no* es un asunto menor cuando uno trabaja con personas, especialmente cuando uno tiene que supervisar a la

gente. Hasta ahora no he tenido quejas de que sea un jefe pesado. Por el contrario, ha sido muy bien recibido por su equipo de trabajo. Su dedicación, su compromiso, su conocimiento, y cómo ha respondido a los desafíos a los que se ha tenido que enfrentar en este corto plazo confirman que hicimos lo correcto al seleccionarlo a él. Ha estado con nosotros sólo cuatro meses, o tres, y hasta ahora hemos visto progreso, progreso y progreso. ¡Eso es!

La facilitadora empieza a revisar sus apuntes y comprobar que ha comprendido lo que el ejecutivo ha dicho hasta ahora. Retomamos el hilo de la conversación hacia el final de ese proceso.

Matías: Me falta otra cualidad, parece. No sé si la mencioné —que es claro en términos de enseñar y transmitir su conocimiento a aquellos a quienes supervisa.

Facilitadora: Mmm [Mira sus apuntes.]

Matías: …lo que tiene algo que ver con lo que se ha dicho: la capacidad para comprometer a su gente. Es decir, además de ser capaz de organizar, tiene la capacidad de educar. Es capaz de transmitir su conocimiento, lo que no es algo menor, digamos. Una cosa es saber algo y guardárselo y otra es ser capaz de compartirlo. Y eso es, digamos, lo que se ha estado logrando.

[. . .]

Extracto 2. Reunión con un jefe de cuadrilla

En este extracto el facilitador dirige una reunión preliminar con un jefe de cuadrilla. El facilitador tiene que tomar un papel mucho más activo ya que el supervisor tiene poca experiencia con evaluaciones de desempeño. Este tercero prefiere pedir ejemplos después de cada tipo de atribución positiva en vez de elaborar una lista primero. El facilitador está realizando esta reunión

preliminar como parte de una demostración, frente a varios empresarios, con algunas restricciones de tiempo.

[. . .]

FACILITADOR: Como lo habíamos mencionado antes, ahora queremos comenzar con el proceso de aumentar nuestros depósitos de buena voluntad. Queremos lograrlo con algunos ejemplos específicos —no basta decirle a su subalterno que él hace algo bien, sino que debemos preguntar cosas como «¿Cuándo?», «¿Dónde?», «¿Qué?», de modo que cuando hablemos con José, él percibirá que lo que usted está diciendo es sincero, que es algo concreto que ha notado y valorado en él. ¿Qué haremos para que él se sienta bien con estos elogios, para que más tarde podamos introducir temas más difíciles e ir preparando un plan de acción? Recuerde que, al final, yo seré un espectador y será su rol hablar directamente con su subordinado. Más tarde también haremos unas simulaciones. Entonces, comencemos con algunas cualidades positivas que ha visto en José.

RAMÓN: Su actitud positiva para hacer las cosas. Uno sólo le dice lo que quiere que se haga y él está listo para hacerlo. Nunca sale con cosas negativas o quejas. Ninguna actitud tal como «Oiga, jefe, ¿por qué yo?». Esa sería una de las primeras cosas positivas.

FACILITADOR: ¡Excelente! Ahora agreguemos algunos detalles a través de ejemplos, algo así como «Cuando le pedí que hiciera tal cosa, estuvo de acuerdo», o algo por el estilo.

RAMÓN: Por ejemplo, algunas veces un trabajador de la cuadrilla no llega a la hora…

FACILITADOR: Mmm.

RAMÓN: …y uno le dice, «Oye, José, tienes que llevar la escalera de un compañero a terreno, al cuartel donde tu


Jack Kelly Clark


© Gregorio Billikopf

cuadrilla estará trabajando hoy». Es ahí donde se ve la actitud positiva porque hay personas que dicen: «¡Chis! Ese es problema tuyo».

FACILITADOR: Él tiene una actitud positiva, entonces, y tenemos el ejemplo específico de la escalera. Hagámoslo aún más específico. ¿Qué estaban cosechando cuando sucedió esto?

RAMÓN: Granny Smith.

FACILITADOR: Ah, entonces agreguemos este detalle a lo que va a decir: «Estábamos cosechando Granny Smith y cuando un compañero no llegaba, le pedí que cargara la escalera por él y lo hizo gustosamente».

RAMÓN: Sí, y aún es más, ¡el compañero nunca llegó, por lo que José tuvo que volver a cargar la escalera y llevarla de vuelta al galpón al final de la jornada!

FACILITADOR: ¡Excelente! Ahora estamos siendo muy concretos. Aquí tenemos un ejemplo perfecto. La idea es intentar obtener otro ejemplo de cómo la actitud positiva de José se nota en el trabajo. [El facilitador muestra a Ramón el ejemplo completo y cómo debe ser presentado en una sesión conjunta.] Queremos que piense, «¡Mire, Ramón realmente se ha dado cuenta de mis esfuerzos!». Es como si le estuviera diciendo a José «Le estoy dando dos ejemplos concretos, y hay más, pero sé que entiende perfectamente que me he dado cuenta».

RAMÓN: Durante el año se realizan diferentes faenas y yo doy instrucciones a los miembros del equipo, y ellos van a diferentes lugares del campo…
FACILITADOR: Mmm-hm.
RAMÓN: …bueno, él tiene una actitud positiva, comprende lo que le estoy diciendo. Porque yo le puedo decir: «Tienes que hacer este trabajo específico en tal y tal lugar».
FACILITADOR: A ver, concretemos. Por ejemplo, «Lo envié a podar» o…
RAMÓN: El ejemplo consistía en guiar plantas y doblar algunas ramas…
FACILITADOR: Bien. Guiar. ¿Qué sucedió?
RAMÓN: …para ser específico, era en el cuartel siete...
FACILITADOR: Mmm-hm.
RAMÓN: Para doblar algunas ramas en la variedad Pink Lady.
FACILITADOR: Mmm-hm.
RAMÓN: Él entendió de inmediato la idea cuando hablamos en el galpón, aunque ni siquiera estábamos mirando los árboles.
FACILITADOR: Mmm-hm.
RAMÓN: Ésa podría ser una característica positiva.
FACILITADOR: Veamos. Entiendo que él es técnicamente competente y capaz de entender las instrucciones que se le entregaron —ante todo el equipo— en el galpón. Que él entendió. Pensó en las manzanas Pink Lady y el proceso para guiar, «Tengo que hacer esto y esto» y captó de inmediato. Lo veo más como una habilidad técnica, por cierto una habilidad importante para agregar a la lista, como ser capaz de recibir instrucciones sin que se las tengan que repetir, contrastado a lo que uno tendría que hacer con el resto de la cuadrilla.
RAMÓN: Eso es precisamente lo que estaba tratando de decir.
FACILITADOR: Podemos considerar eso como otro ítem en la Lista I. [El facilitador agradece a Ramón por el nuevo asunto para la Lista I y le pide otro ejemplo de la actitud positiva de José.]

RAMÓN: Otra cosa: es muy raro verlo deprimido.
FACILITADOR: ¿Siempre es positivo?
RAMÓN: Así es.
FACILITADOR: Es una persona optimista...
RAMÓN: Sí.
FACILITADOR: …y alegre. ¿Por ejemplo? Cuénteme sobre alguna situación cuando ha sido optimista.
RAMÓN: O alegre, de repente cuenta un chiste.
[. . .]

El facilitador, un poco más tarde, explica que Ramón sólo tendrá una oportunidad de impresionar a José —en cuanto a la sinceridad de sus elogios— durante la sesión conjunta. Es por esto que es tan importante llegar bien preparado. El facilitador sugiere (1) mostrar *entusiasmo* por medio del tono de voz, (2) asegurarse de explicar el *porqué* de cada cualidad positiva y cómo beneficia a la empresa, (3) que para cada área positiva se deben dar *ejemplos* específicos, (4) que Ramón se dirija a su subordinado por *nombre*, y (5) que Ramón cuide de dirigirle la palabra a *José* y no al facilitador.

RAMÓN: No soy muy expresivo. Es difícil para mí, puesto que soy una persona más bien reservada, Además, no estoy acostumbrado a este tipo de cosas. No es mi estilo.
FACILITADOR: Mmm-hm. Comprendo. Ciertamente podemos decir eso a las cosas difíciles en la vida: «¡No es mi estilo!». Pero también es bueno que nos esforcemos y llevar al límite lo que pensamos que podemos hacer. Ello puede hacer una enorme diferencia en nuestros roles como supervisores. José sabe que usted no es una persona efusiva, pero se dará cuenta de su esfuerzo, que está tratando, y valorará mucho ese esfuerzo.
RAMÓN: Es verdad. Los asuntos que hemos estado conversando son cosas que nunca le he dicho antes.
FACILITADOR: Sí, hasta puede decir algo como: «Tengo algunas cosas que decirle, cosas que he querido decirle pero nunca lo he hecho. Esto no es fácil para mí». Es

bueno que se permita hablar de sus sentimientos. También queremos que se olvide que estoy aquí y le hable a José sinceramente.

RAMÓN: Está bien. «José, mira, hay algunas cosas relacionadas con el trabajo, y otras más personales, que admiro en ti. Estas son cosas que nunca te he dicho. Tienes una actitud positiva ante el trabajo, te preocupas de tus compañeros y también muestras preocupación por tu familia».

FACILITADOR: Bien, ¡excelente! Ahora incluyamos los ejemplos. Ramón, si lo desea, usted puede leer sus apuntes. No sienta que debe memorizar todo esto.

RAMÓN: Está bien. Entonces me aseguraré de agregar los ejemplos.

FACILITADOR: Bien. Practiquemos eso.

RAMÓN: «Mira, José, hemos estado viendo, evaluando, muchas de las cosas positivas que tú aportas a la empresa, tanto en términos de cosas en el trabajo como otras que son de una naturaleza más personal. Cuando hablamos de temas relacionados con el trabajo, tú tienes una gran actitud frente al desafío de terminar las tareas que se te han asignado. Por ejemplo, tu disposición para que te mandemos a ir donde sea necesario. Y en términos de temas más personales, José también hace mucho por su familia.»

El facilitador ha estado tratando de animar a Ramón a que visualice que se está dirigiendo a José, pero en ocasiones Ramón se equivoca y le dirige la palabra al facilitador. Esta vez no es interrumpido y en forma natural vuelve a dirigirse a José en esta simulación.

RAMÓN: «Y cuando se trata de ser amable, tienes una buena forma de ser simpático con tus compañeros. Eres capaz de ayudarles y alegrarles la vida cuando tienen problemas y los traen al trabajo. Estas son cosas en las que sobresales. Estas son cosas que nunca te

había dicho, pero esta es una oportunidad que se ha presentado para que yo pueda compartir estas cosas contigo.»

FACILITADOR: ¡Excelente! Esto está realmente bueno. Ahora tenemos que añadir los ejemplos.

RAMÓN: ¿Él no va a leer mis apuntes?

FACILITADOR: No, no; no lo hará. Aunque lo ideal es que sea lo más natural posible, no dude que puede revisar su lista junto con los ejemplos: «José, pensando acerca de las cosas positivas, esto es lo que escribí», y entonces las puede leer.

[. . .]

Este jefe de cuadrilla va entendiendo lo que se espera de él. También comprende que está bien mostrar emoción al felicitar. Ramón revisa cada ítem en su lista y de a poco sus elogios se hacen más efectivos y necesita menos interrupciones de parte del facilitador.

Extracto 3. Un subordinado comparte lo que ha hecho bien

La facilitadora ha estado preparando a un gerente para la sesión conjunta. Nos unimos a ellos cuando están finalizando la Lista I.

VICENTE: Y el ultimo ítem de mi lista sería la inteligencia emocional…

FACILITADORA: Mmm-hm.

VICENTE: … en circunstancias de la vida diaria. Por ejemplo, resolución de conflictos, relaciones interpersonales, logro de objetivos.

FACILITADORA: Podría compartir conmigo un caso específico donde ha logrado la resolución de un conflicto, uno que su supervisor pudiera reconocer y decir, «¡Ah, sí, recuerdo cuando ocurrió eso!».

VICENTE: Ah, sí, justamente ayer tuve un caso. [Ríe.]

FACILITADORA: Bien, veamos. Cuénteme acerca de ello.

VICENTE: Uno de nuestros técnicos quería renunciar en medio de un procedimiento crítico. Tuve la oportunidad de

actuar como mediador en el asunto y conversé con todos los involucrados. Pude convencerlo de que se quedara hasta el fin de la jornada. He fijado varias reuniones de seguimiento para hoy y espero que podamos llegar a una resolución positiva.

FACILITADORA: ¡Perfecto! ¿Tiene otro ejemplo?

[. . .]

REUNIÓN PRELIMINAR: LISTA II

La Lista II detalla las áreas en las cuales el subordinado ha mejorado.

Extracto 4. El subordinado que no llenó su Lista II

La facilitadora muestra flexibilidad y confianza ante un cliente cuando éste encontró difícil distinguir entre la Lista I y la Lista II.

[. . .]

JOAQUÍN: Antes de empezar, sólo quiero decirle que, de las cuatro listas, yo solamente completé tres.

FACILITADORA: Mmm.

JOAQUÍN: Completé aquellas cosas que hago bien. Me salté ésa donde se habla sobre lo que he mejorado en el último tiempo.

FACILITADORA: ¿Y el motivo…?

JOAQUÍN: En mi opinión, el tiempo que he estado en esta empresa es tan poco…

FACILITADORA: ¿Cuánto tiempo ha...?

JOAQUÍN: Medio año.

FACILITADORA: Mmm.

JOAQUÍN: Se me mezclan un poco la lista de las cosas buenas con…

FACILITADORA: … con...

JOAQUÍN: … la lista de las cosas que he mejorado este último tiempo.

FACILITADORA: Mmm.

JOAQUÍN: Creo que de alguna forma, es difícil de definir ese punto intermedio.



© iStockphoto.com/gilaxia

El supervisor debe (1) mostrar entusiasmo por medio del tono de voz, (2) asegurarse de explicar el porqué de cada cualidad positiva y cómo beneficia a la empresa, (3) dar ejemplos específicos, en cuanto a cada área positiva (4) usar el nombre del subordinado cuando le dirija la palabra y (5) dirigirle la palabra al subordinado y no al facilitador.

FACILITADORA: Bien, ahora veremos cómo funciona.
JOAQUÍN: Y también llené la cuarta lista.
FACILITADORA: Perfecto. Comencemos con la Lista I y cuando lleguemos a la Lista II le puedo ayudar.
JOAQUÍN: ¡Excelente!

Eventualmente terminan la Lista I y Joaquín piensa saltarse directamente a la Lista III.

JOAQUÍN: Entonces ahora seguimos con la Lista III.
FACILITADORA: Un momento. Démosle una miradita…
JOAQUÍN: Está bien.
FACILITADORA: …a la Lista II...
JOAQUÍN: Está bien.
FACILITADORA: Entiendo que ha estado aquí poco tiempo…
JOAQUÍN: Mmm-hm.
FACILITADORA: Eso hace que sea más difícil para que…
JOAQUÍN: Mmm-hm.
FACILITADORA: Pero en seis meses —si empieza a analizar las cosas por etapas— ¿su relación con el resto de la empresa (tanto sus supervisores como sus subordinados) ha sido la misma desde el primer día?
JOAQUÍN: Mmm. Veamos. No, realmente. Empezamos con una pequeña sensación de una desconfianza obvia. Hablando sinceramente, en eso ha habido una mejora. Pero no lo pongo como ítem en la lista porque siempre, aun antes de venir, he sido una persona que no tiene problemas interpersonales. Aunque involucraba mejora, sabía que no era algo que iba a ser difícil para mí.
FACILITADORA: No era su problema, más bien era uno relacionado con el cambio organizacional que había ocurrido…
JOAQUÍN: Exacto.
FACILITADORA: …en la empresa. Bueno, deben haber llevado a cabo un proceso de entrevistas, haber pedido referencias y todo eso.
JOAQUÍN: Mmm-hm.
FACILITADORA: Pero, ¿cree que el nivel de confianza y credibilidad puesto en usted ha mejorado?
JOAQUÍN: Sí. Sí, sin ninguna duda.
FACILITADORA: Bien. ¿Qué diría que fue responsable de ello?
JOAQUÍN: Cuando se trata de mis jefes, sólo tengo cosas positivas que decir…
FACILITADORA: Mmm...

JOAQUÍN: Siempre han sido muy abiertos conmigo y no he tenido ningún problema en ese sentido. Pero, sí, en relación con aquellas personas a quienes superviso, todo el tema de comunicación, confianza, el hecho de que uno envía señales en el trabajo…

FACILITADORA: ¿Pero su comunicación ha mejorado o se ha mantenido igual?

JOAQUÍN: Sí, mejoré en mis relaciones comparado con las primeras semanas, en relación con mis subordinados. Fue un poco complicado…

FACILITADORA: Entonces, podríamos agregarlo a la lista.

JOAQUÍN: Sí, podríamos agregarlo.

FACILITADORA: Podríamos agregarlo.

JOAQUÍN: Sí, sí.

FACILITADORA: Comunicación con los subordinados…

JOAQUÍN: Exacto. «Ha mejorado desde que llegué». [Escribe en su lista.] Lo escribí [Ríe.]: «¡Se rompió el hielo!».

FACILITADORA: ¿Disculpe?

JOAQUÍN: Se rompió el hielo. [Ríe.]

FACILITADORA: Ah.

JOAQUÍN: Al principio era mucho más complicado, sin duda alguna.

FACILITADORA: Un ejemplo concreto con alguien o…

JOAQUÍN: Sí, bien, no me voy a referir a la persona por su nombre.

FACILITADORA: No, por supuesto...

JOAQUÍN: Al principio las relaciones interpersonales (con algunos de los supervisores bajo mi responsabilidad) eran un poco distantes. Ellos habían tomado un tipo de actitud "esperemos y veamos". No teníamos una buena relación de equipo en que estas personas pudieran contar conmigo como un apoyo. No estaba obteniendo resultados. Yo sólo era una persona que estaba ahí. Ahora puedo ser más proactivo...

FACILITADORA: Perfecto.

JOAQUÍN: … en términos de comunicación.

[. . .]

REUNIÓN PRELIMINAR: LISTA III

La Lista III considera las áreas en las cuales el subordinado necesita mejorar.

Extracto 5. El contador

Sebastián, el contador mencionado en el Extracto 1, ha preparado en forma cuidadosa y metódica cada una de las cuatro listas. La facilitadora no necesita hacer mucho más que dejarle saber que le está escuchando y tomar apuntes. El extracto comienza cuando Sebastián hace una pausa y golpea sus apuntes contra la mesa.

SEBASTIÁN: Mmm, separé éste del asunto anterior y lo he llamado *gestión financiera*.

FACILITADORA: Mmm-hm.

SEBASTIÁN: Sí, debo mejorar la gestión financiera. Ésa es, más o menos, la explicación, a pesar del hecho que he avanzado y puedo dar una idea sobre el futuro del flujo de caja, pero no nos encontramos en el punto donde podemos dibujarlo o pintarlo. Por el momento, es sólo un esbozo, algo que no está muy claro. Por ejemplo, las dos últimas semanas hemos tenido suficientes fondos para poder realizar algunas inversiones de corto plazo para poder obtener un poco de interés. Pero no lo hemos hecho debido a la falta de claridad en cuanto a las cantidades que necesitaremos y cuándo. Si tuviera una película más clara, yo podría…

FACILITADORA: Correcto.

SEBASTIÁN: …haber invertido en un fondo mutuo por dos semanas y haber recuperado…

FACILITADORA: Perfecto.

SEBASTIÁN: Otro tema es el de ventas…

[. . .]

Extracto 6, Reunión con diseñadora gráfica

El subordinado no sólo debe exponer las áreas de debilidad sino que llegar a la sesión conjunta con un plan de mejora bien específico. Cada propuesta para mejorar debería ser algo que se pueda medir en entrevistas de seguimiento.

[. . .]

FACILITADOR: ¿Qué pasos concretos podría dar para cumplir con su meta de mejorar su habilidad de oratoria? Para convertir esta área de debilidad en una fortaleza espléndida.

PRISCILA: Mmm. [Pausa prolongada.] Diría que necesito más práctica. [Pausa.] Práctica en cuanto a dar presentaciones o exponer en público.

FACILITADOR: Ah, y ¿dónde practicaría? ¿Cómo practicaría?

PRISCILA: En mi hogar, o frente a un grupo de amigos. Por ejemplo, ensayar frente a ellos una presentación que deba dar en el trabajo.

FACILITADOR: Ya.

PRISCILA: Acostumbrándome a dar presentaciones ante un grupo o, inclusive, cómo presentarme ante un cliente. Asegurándome de que estoy captando su atención. También asegurarme que estoy haciendo contacto visual y que —hay veces que tengo la tendencia de hablar súper, súper, súper rápido…

FACILITADOR: Ah.

PRISCILA: Cuando estoy nerviosa y estoy presentando algo. [Ríe.]

FACILITADOR: [Ríe.] Mmm.

PRISCILA: Y asegurándome, bueno, como dice el dicho: “La practica hace la perfección”. Practicar más y organizarme mejor tal como dividir la presentación en partes. [Pausa.]

FACILITADOR: [El facilitador está tomando apuntes y no se apura para llenar la pausa.] ¡Magnífico!

PRISCILA: [Pausa prolongada.]

FACILITADOR: ¿Algo más?

PRISCILA: [Pausa prolongada.] Algo que me gustaría hacer —no estoy seguro que tenga el valor para hacerlo— sería tomar un curso de oratoria para mejorar mis aptitudes para exponer en público.

FACILITADOR: ¡Fabuloso!

PRISCILA: [Sonríe.] No estoy seguro si tengo el valor para hacerlo.

FACILITADOR: Cuénteme algo sobre ese…

PRISCILA: [Ríe.]

FACILITADOR: Cuénteme algo sobre eso del valor.

PRISCILA: [Ríe.] Exponer en público —sé que muchas personas encuentran difícil eso de exponer en público.

FACILITADOR: Así es.

PRISCILA: [Ríe.]

FACILITADOR: [Ríe.] Sí.

PRISCILA: [Sonríe.] Me gustaría tomar una clase de oratoria. Pienso que sería muy útil. Sí, sería útil en muchos puestos. Pero… sí [Mueve la cabeza mostrando que está de acuerdo con lo que ella misma está diciendo.] realmente es cosa de valor.

FACILITADOR: Sabía que también hay un club…

PRISCILA: ¿Lo hay?

[. . .]

El facilitador le cuenta a Priscila algo más sobre un club local donde los participantes se turnan en dar discursos, practicar la oratoria y aun hablar sobre diversos temas que se les asigna en forma extemporánea. Priscila está muy interesada y el tercero se compromete a presentarle a otra joven que es miembro de ese club. Cuando Priscila se reúna con su supervisor en la sesión conjunta, no tendrá que conformarse con decir, «Voy a mejorar mis habilidades para exponer en público». Algo tan poco concreto suele quedar como un deseo incumplido. En cambio, ahora Priscilla puede llegar armada con el tema que desea mejorar, cómo pretende hacerlo y con un cronograma con metas específicas. Si el curso de oratoria cuesta dinero y requiere mucho tiempo, podrá negociar con su jefe durante la EDN.

Cuando Priscila parece no poder pensar en ningún otro tema que debe mejorar, el facilitador le pide que reflexione en cuanto a lo que su supervisor podría acotar.

FACILITADOR: Además de lo que hemos conversado, ¿hay algunas cosas más que su jefe podría añadir a esta lista?
PRISCILA: [Pausa.]
FACILITADOR: ¿Cosas que quizá él quiera que usted mejore?
PRISCILA: [Pausa prolongada.]
FACILITADOR: Quizá ¿el manejo de mi tiempo?
[. . .]

Esta última pregunta que hace el tercero le permite añadir, de a poco, una serie de cosas que Priscila puede mejorar junto con los planes concretos para hacerlo.

REUNIÓN PRELIMINAR: LISTA IV

La Lista IV gira en torno de aquellas áreas en las cuales el supervisor puede hacer cambios para facilitar el desempeño de un subordinado, visto desde el punto de vista del *subordinado*.

Extracto 7, ¡Eres intimidante!

Volvemos a toparnos con Priscila, la diseñadora gráfica, aquí en la Lista IV. Ella considera algunos cambios que le gustaría ver en su supervisor.

[. . .]
PRISCILA: Quizá diría que no es muy *abordable*.
FACILITADOR: Mmm
PRISCILA: No quiero decir *intimidante* pero… [Pausa prolongada.]
FACILITADOR: Anotemos *intimidante* por el momento. Más tarde podemos buscar una palabra más adecuada.
PRISCILA: [Sonríe.] Bueno.

Eventualmente vuelven al asunto del jefe que no es muy abordable.

FACILITADOR: La palabra *intimidante* —es increíblemente importante que le diga a su jefe que es intimidante— pero no usando la palabra *intimidante*, por supuesto.
PRISCILA: [Sonríe.] Claro. [Riéndose.] ¡Usted es *intimidante*!
FACILITADOR: [Se ríe.] No queremos ofenderlo, pero…
PRISCILA: [Sonríe.] Claro, sí.
FACILITADOR: Entonces, ¿en qué otra forma podríamos decir *intimidante*?
PRISCILA: ¿En una forma amable?
FACILITADOR: Sí.



En una EDN, cuando el subordinado está bien preparado, este puede llegar a "envalentarse" en el sentido que se atreverá a pedirle al supervisor la ayuda o herramientas que necesita para lograr las metas que se están fijando.

PRISCILA: Mmm.
FACILITADOR: O más o menos amable y de a poco buscaremos la manera amable.
PRISCILA: No es muy abordable.
FACILITADOR: No es muy abordable. Lo que vamos… lo que queremos hacer es suavizarlo muchísimo...
PRISCILA: Me parece.
FACILITADOR: …para que no tome la defensiva. Se podrían usar ejemplos, tal como, «Pasé por su oficina pero no me atreví a molestarlo porque parecía estar tan ocupado así es que al fin decidí no conversar con usted».
PRISCILA: [Mientras que habla el tercero, asiente con la cabeza varias veces.] De acuerdo.
FACILITADOR: ¿Qué le parece?
PRISCILA: ¡Perfecto!
FACILITADOR: Entonces, ¿me podría dar algunos ejemplos cuando ocurrió esto?
PRISCILA: Esto me ha ocurrido cuando… [Aquí ella comparte los detalles.]
[. . .]

Antes de dejar a Priscila, veamos otro tema que ella mencionó en su Lista IV, ya que es uno que escuchamos repetidamente de parte de los subalternos, tanto en relaciones conflictivas como normales.

PRISCILA: Pienso que si él fuera más… que cuando un proyecto se completara exitosamente… si él pudiera compartir algunos sentimientos de agradecimiento o elogio al personal, pienso que eso ayudaría. Creo que esto mejoraría el ambiente laboral. Sí, ¡pienso que necesito más retroalimentación positiva de su parte!
[. . .]

Extracto 8. Me gustaría que se involucrara en nuestras reuniones

[. . .]
FACILITADORA: Ahora lo difícil...
CARLOS: Lo difícil.

FACILITADORA: Ahora lo difícil, lo bueno [Tono de broma.]
CARLOS: Lo fácil...
FACILITADORA: Esto que ayudará...
CARLOS: Bueno. [Más serio.] En esta área...
FACILITADORA: ¿Qué cambios puede hacer Isaac para que usted pueda mejorar su desempeño?
CARLOS: Lo definí en una sola frase, pero…
FACILITADORA: ¿Ya?
CARLOS: Lo considero muy importante —y es que él participe por lo menos en una reunión con el departamento de ventas…
FACILITADORA: Mmm-hm.
CARLOS: …con el fin de crear una relación similar a la que existe con el equipo de producción. Déjeme explicarme. Me gustaría que participara…
[. . .]

FACILITADORA: ¿Algo más que te gustaría ver en tu supervisor?
CARLOS: [Ríe.] Que no cambie. Eso es todo.
FACILITADORA: Antes mencionó que necesitaba más capacitación técnica. ¿Es eso algo en lo que él podría apoyarte?
CARLOS: Él ya me ha apoyado en eso.
[. . .]

Extracto 9. Asistente de Veterinaria

Gabriel trabaja en una clínica y consultoría veterinaria. Ha tenido una relación conflictiva con su jefa, Evangelina, una médica veterinaria. Esta reunión preliminar ha requerido una gran cantidad de escucha empática. Aunque nos enfocamos en la Lista IV, también compartimos algunos asuntos que surgieron durante las conversaciones relacionadas con las otras listas. Veamos qué ocurre en el momento en que Gabriel explica cómo se siente cuando la médica veterinaria sólo se fija en lo que él hace mal.

[. . .]
GABRIEL: [Serio.] Y me regaña porque no guardé uno de los instrumentos después de la cirugía… y me sentí especialmente mal por su regaño porque, bien,

recuerdo haber puesto más empeño de lo normal ese día… para que las cosas anduvieran lo mejor posible, con cada instrumento en su lugar, e inclusive, tener a mano varios instrumentos para la cirugía en caso de alguna eventualidad. Una cosa conlleva a otra. Si me equivoco en algo me critica, lo que me hace sentir que la he desilusionado, que me he desilusionado a mí mismo… y quizá afecta mi actitud el resto del día. Con que quede una pelusa de polvo, algo relativamente insignificante —en mi opinión— ella arma todo un escándalo —que lo podría haber hecho mejor, siempre, ¡que podría haberlo hecho mejor! y… supongo que así es la vida, siempre se puede mejorar…[Ríe.] A veces no es fácil alcanzar la perfección. Es lo que pasa en un ambiente apresurado y falta de tiempo para lograr todas las metas.

Gabriel se sigue desahogando.

GABRIEL: [Ríe.] Amo a los animales por lo que es fácil enamorarse de un trabajo como este. Y uno quiere que todo salga bien y que las cosas estén en orden, que los animales estén en buenas condiciones… y hay una cosa que puede echar a perder todo lo que ha pasado en un día. [Pausa y ríe.] ¡La jefa! [Ríe prolongadamente.] ¡Ayayay! Algo con lo que realmente me encantaría poder lidiar… la tensión… la cantidad de tensión que tengo que aguantar diariamente.

[. . .]

Cuando hay discordia entre las personas, a las partes les gusta mostrar que no son los únicos que deben lidiar con su contraparte.

GABRIEL: Ella ha tenido bastantes conflictos con los otros empleados y ciertamente no pienso que sea el único con quien haya tenido estos problemas. La chica que se fue —y me tocó añadir sus responsabilidades a las

míasme contó que uno de los motivos por el cual se fue —era no sólo porque no podía trabajar en un lugar donde las metas cambiaran en forma diaria— sino que también… [Sigue contando los detalles.]

Gabriel tiene claro varios cambios que le gustaría sugerir a su jefa. Por ejemplo, piensa que sería ideal que ella utilizara algún aparato electrónico para comunicarse con él, dentro de la clínica veterinaria, en vez de venir a buscarlo en persona.

GABRIEL: [Sonríe al hablar.] Bueno, y si así fuera, por algún medio electrónico, entonces significaría que no tendría que venir en persona a verme cada vez [Ríe.] y decir esto o aquello. [Ríe.] Esto también ayudaría a no verla tan seguido —me *carga* decir eso [Ríe prolongadamente.] pero generalmente cuando viene a verme… [Ríe.] Ah, generalmente no es algo positivo. [Ríe prolongadamente.]

[. . .]

Gabriel tiene otra sugerencia para Evangelina.

GABRIEL: [Serio.] ¡*Retroalimentación positiva*! a través del día. [Pausa prolongada mientras que baja la vista. Se nota que le cuesta saber cómo continuar.] A nadie le gusta ser criticado sin tregua todo el día. [Ríe.] ¿Verdad? No pienso que sea el único que piensa así. [Serio.] No es una persona que le guste elogiar. No se trata de que sea una persona mala. Simplemente no es parte de su personalidad eso de tomar el tiempo para compartir algo motivador [Sonríe.] o decir algo positivo. Más bien le viene más naturalmente mencionar las faltas... y para ella es fácil encontrar esas faltas. Sé que me valora pero no lo muestra y para mí es importante que lo demuestre.

[. . .]

Gabriel explica que su jefa es poco abordable.

GABRIEL: No le gusta que la moleste. [Sonríe.] No le gusta que la molesten. Pero hay veces que siento que tengo que ir a preguntarle esto o aquello y me ladra cuando lo hago.

[. . .]

En algún momento el facilitador le insta a Gabriel, en cuanto a la Lista IV, «¡Atrévete a soñar!».

GABRIEL: [Ríe detenidamente.] «¡Atrévete a soñar!». [Serio.] Nadie es perfecto y sé que yo tampoco lo soy. Hay cosas que sé que podría mejorar. Pero, cuando se trata de mi jefa… sabiendo quién es ella… sería muy difícil que cambiara algunas cosas, ¡realmente difícil! Es difícil que yo… es difícil que cualquiera persona cambie su personalidad. [Ríe.] Pero, «¡Atrévete a soñar!». [Pausa y prosigue en forma seria.] Me podría dar retroalimentación positiva durante el día, estar más dispuesta a mejorar la comunicación. Es muy capaz de hacerlo cuando tiene que lidiar con la clientela y [Sonríe.] se asegura que ellos sepan cómo están sus animales. Supongo que algunas personas saben con quienes deben tener buenas relaciones y con quienes no es tan esencial que tengan buenas relaciones.

[. . .]

En un momento transformativo, Gabriel se atrevió a compartir algo que había hecho que le agradó a su jefa.

GABRIEL: Ella tenía un protocolo y yo agregué algunas cosas sin cambiar los asuntos que le eran esenciales, y el resultado fue algo mucho mejor. A ella le gustó mucho y hasta lo agregó a los protocolos generales.

[. . .]

Cuando se trata de una mediación, dijimos que era esencial que ambas partes estuvieran dispuestas a decir algo positivo sobre



El tercero debe recordar siempre que las partes seguirán trabajando juntas después que él se retire. Si un interesado es el jefe, lo seguirá siendo después de la sesión conjunta.

la otra. Gabriel ha dicho muchas cosas positivas sobre Evangelina, sin que se le preguntara. Él no tiene ninguna dificultad en hablar larga y sinceramente sobre las cualidades positivas de su jefa. Pero al mismo tiempo vemos que sus sentimientos de dolor están muy vivos.

GABRIEL: [Serio.] Ella intenta lo imposible por estar preparada, cada vez, cada operación, para que resulte lo más positivo y para que los animales sufran poco dolor —por los que siente mucho amor y afecto. [Pausa prolongada y baja la vista. Antes de retomar la palabra, ríe.] Lo sé, ya que también tiene sus propios animales y [Cierra los ojos y sonríe mientras que mueva la cabeza.] ah, cómo los ama. Uno puede ver el amor que tiene por ellos, inclusive, estoy seguro de que ante sus ojos tengo menos categoría que sus animales [Ríe.] en cuanto al cariño y el trato que recibo.

[. . .]

GABRIEL: [Serio.] Evangelina tiene muchísimas cualidades positivas… me parece que ya mencioné que es un gran médico, ha tenido muchos años de experiencia y si hay algo que la preocupa por sobre todas las cosas, son los animales y la salud de los animales. Es una gran cirujana y no le podemos quitar nada cuando la comparamos con un médico regular. Yo también he sido sometido a cirugía y se la confiaría a ella aunque no haya tenido experiencia directa con humanos. Refleja el cuidado que le brinda a sus animales: esa precisión y cuidado… Ella se da cuenta que algo simplemente no anda bien uno o dos días antes que un animal muestre los síntomas. Quizá esto sea una exageración hasta cierto punto, pero no se le pasa nada en cuanto al bienestar de los animales.

[. . .]

Los comentarios *transformativos* incluyen tanto las cosas positivas que un interesado comparte sobre el otro, como también

el admitir sus propias faltas, o aun explicar cómo el conflicto ha repercutido en sus propias acciones.

[. . .]

GABRIEL: [Serio.] Una de mis cualidades, generalmente, es una actitud positiva. [Pausa y ríe antes de seguir.] Pero esta no resiste todo. [Sonríe.] Mi jefa logra quitármela de a poco a través del día y tiende a desanimar, o por lo menos desanimarme a mí. [Serio.] Por lo tanto mi actitud suele no ser lo que podría ser. [Pausa, baja la vista y continúa en forma más seria.] Algunos días no le pongo el esfuerzo que sé que mi trabajo se merece.

[. . .]

Otra vez vemos cómo los sentimientos negativos afloran a la superficie.

[. . .]

GABRIEL: [Serio.] Por ejemplo, tiene una lista de asuntos que se deben completar, de cosas que hago diariamente, que en realidad es muy útil —aunque sí es algo *rígido e inflexible*.

[. . .]

Veamos una simulación en la que Gabriel se prepara para compartir algunos de sus sentimientos con Evangelina, en una forma que no la lleve a sentimientos defensivos. Le costó mucho a Gabriel poder expresarse y aquí sólo damos un ejemplo positivo.

GABRIEL: [Serio.] Evangelina, algo que realmente admiro en usted es… [Gabriel comparte algunas cosas.]. Quería contarle, hay momentos en los que estoy trabajando y hay cosas que surgen. En cuanto a estos asuntos, no siempre sé la mejor solución o respuesta para lidiar con ellos. Me gustaría desempeñarme lo mejor posible y complacerla [Pausadamente.] y me estoy

preguntando, cuando surgen estas cosas —y necesito preguntarle algo o confirmar algo— ¿cómo sería la mejor forma de abordar estos asuntos cuando siento que usted está ocupada?

El facilitador le pregunta a Gabriel —antes de terminar la primera reunión preliminar de la EDN— cómo se siente al haber participado en el proceso de la EDN hasta el momento.

[. . .]

GABRIEL: [Serio.] Veamos, «¿Cómo me siento al haber participado en este proceso?». [Pausa.] Ha sido útil, he tenido la oportunidad de desahogarme. [Pausa.] Y saber que quizá algo positivo pueda ocurrir [Pausa.] y podamos discutir estos temas juntos y hablar sobre nuestras preocupaciones [Sonríe.], nuestros problemas. Ha sido una experiencia positiva para mí porque... la verdad es que me he sentido más cómodo al hablar sobre este asunto de lo que hubiera pensado [Ríe.] y pude desahogarme bastante y ojalá que tenga resultados positivos y Evangelina lo vea como algo positivo y ojalá que yo aprenda algo de ella, también. Y podamos llegar a un acuerdo.

[. . .]

SESIÓN CONJUNTA

Examinaremos dos extractos de una sesión conjunta de EDN.

Extracto 10. Lista I: Un buen líder

Ya conocimos a Joaquín, el subordinado en el Extracto 4, quien no había completado todas las listas solicitadas. Aquí vemos parte de una celebración exitosa en cuanto a lo que el gerente hace bien. Retomamos el asunto después que Joaquín ha terminado de compartir su Lista I. Al final de la conversación, tanto el evaluador y el evaluado se interrumpen con mucho gusto entre ellos, haciendo destacar lo que es positivo.

CRISTIÁN: La dedicación que has demostrado, tu compromiso, tu conocimiento y cómo has respondido a los desafíos que te hemos puesto en el camino, confirman que tomamos la decisión correcta cuando te contratamos. Estoy muy, pero muy contento. Estoy muy agradecido. Otra cosa sería tu sentido del humor. Es algo bueno.

JOAQUÍN: [Ríe en forma espontánea pero cautelosa.]

CRISTIÁN: Eres una persona que ha traído humor al lugar de trabajo…

JOAQUÍN: [Ríe alegremente pero todavía en forma cautelosa.]

CRISTIÁN: …y que le ha elevado el espíritu de las personas. Eso es algo que tú no sabías porque no sabías cómo éramos antes.

JOAQUÍN: [Risa.]

CRISTIÁN: Pero el ambiente de trabajo ha cambiado dentro del equipo gerencial, un mérito que es únicamente tuyo. Todo esto tiene que ver con ser un líder, tener el conocimiento y tener la capacidad de usar ese conocimiento para enseñar. Cuando las personas ven eso, les muestra cómo hacer algo y también lo demuestra. [Golpea con la mano tres veces sobre la mesa para dar más énfasis.] Esto hace que las personas estén conscientes y tranquilas y sientan que lo que están haciendo, lo están haciendo bien. Otra cosa que es importante, es que eres bueno —lo he escuchado— que motivas a las personas con tus expresiones. Las felicitas, les dices «¡Bien hecho!». No estaban acostumbradas, anteriormente, a escuchar este tipo de cosas de sus supervisores. Sólo sentían la presión, aparte de la presión normal del trabajo. Pero con esta característica de estar encima de las cosas y estar ahí para entregar retroalimentación positiva, bueno, esto les ha dado una confianza que no había visto antes. Veo que la gente ahora anda con ganas de enfrentar los desafíos. Eso es algo meritorio de tu parte. Eso era lo que quería decir.

La facilitadora hace un resumen de los puntos claves de lo que se ha dicho y entonces continúa el proceso de celebración. Ambos participantes están de acuerdo con la interpretación de la tercera. Les ha dado la oportunidad de continuar celebrando antes de pasar a la Lista II.

Cristián: Estoy muy contento que Joaquín haya mencionado el liderazgo. A veces uno sabe cosas pero no lo cree.
Facilitadora: No lo cree... o no se atreve a decirlo.
Cristián: O no se atreve a decirlo. Joaquín, pienso que es realmente importante que hayas tenido la confianza de decirlo. Creo que tú tienes las capacidades de liderazgo que necesitamos. Eso es bueno cuando tienes a tu lado una persona que tiene confianza en lo que estás haciendo, que lo estás haciendo bien y que puede seguir adelante con las personas a su cargo. Esta es una magnífica cualidad positiva.

[. . .]

Joaquín: Bueno, es porque a mí también me gusta explicar las cosas.
Cristián: Entonces, te das cuenta. Las personas con las que trabajas están ansiosas por aprender...
Joaquín: Sí, por supuesto.
Cristián: …y cada vez perciben que se les está enseñando algo…
Joaquín: Mmm-hm.
Cristián: …lo absorben y lo quieren. Bueno, eso es algo muy bueno —que tengas gente que quiere aprender y un supervisor que quiere enseñar.
Joaquín: Sí.
Cristián: Antes teníamos personas que se guardaban lo que sabían y esperaban que la gente se equivocara para poder corregirlas y rescatarlas...

[. . .]



La clave de la EDN es poder llevar a cabo esa conversación entre jefe y subalterno que clarificará tanto las necesidades como las expectativas de ambos y que fomentará el diálogo, aun cuando no esté el tercero.

Extracto 11. Lista III: Atreverme a compartir lo que sé.

Daniel comparte con Luis algunas cosas que debe mejorar. Luis, el evaluador, da pocas señales verbales, o *afirmaciones positivas concisas*, de que le está escuchando a Daniel. Cuando Luis habla, en cambio, Daniel se asegura de que su supervisor sienta que es escuchado. Quizá, en parte, Luis mal interpretó las instrucciones de no encontrarle la razón a su subordinado cuando él compartiera su Lista III. Aquí vemos que la facilitadora dirige la reunión en vez del supervisor.

[. . .]

DANIEL: Yo sabía que estaba en lo correcto en relación con el procedimiento de ingreso de datos pero lo mencioné de una manera muy poco asertiva. Waldo opinaba distinto y yo no defendí mi punto de vista, por lo que el suyo fue seleccionado. Después de tres semanas yo volví a tocar el tema, de una manera más asertiva ¡y eso fue lo que se hizo! Debido a la forma en que expuse el tema. Bueno, dejamos que pasaran tres semanas mientras que podríamos haberlo hecho en la forma correcta desde el principio. Debí haber sido más asertivo. Al principio no era capaz de convencerte a ti, a Waldo, o a nadie. Fue difícil para mí ser más asertivo. El próximo tema en el que espero mejorar es en demorarme menos en la etapa de ejecución. Le estaba diciendo a Macarena que este trabajo conlleva la necesidad de apagar muchos incendios. Uno está bajo un constante bombardeo. Lo que me gusta, en realidad. En mis trabajos anteriores había momentos en que, bueno, sinceramente, no tenía nada que hacer y tenía que navegar por la Web y tratar de encontrar algo que hacer. ¡Aquí no! Cada minuto es usado en forma más productiva, pero lo que sí sucede, sin embargo, es este "síndrome de apagar incendios". He perdido mi capacidad de actuar de una forma más estratégica. Eso es lo que quiero decir. Cuando me

doy cuenta de que hay que hacer algo y lo hago, mucha agua ha pasado bajo el puente. También creo que mis habilidades organizacionales han sido algo débiles. Tú sabes que todo esto se escapó de mis manos. También necesito aumentar el seguimiento de las personas a las que superviso. Prefiero dar instrucciones muy minuciosas y no irme hasta estar seguro de que las personas me hayan entendido. Entonces puedo quedarme tranquilo e irme. El desafío es que, debido a los incendios que estoy apagando, no estoy controlando a las personas con la frecuencia que debiera. Es aquí donde me doy cuenta que a pesar de que pensaba que había dado instrucciones claras, mis subordinados terminan haciendo las cosas en una forma muy distinta de como yo pensaba que les había dicho que las hicieran. Algunos de los encargados no tienen este problema, pero otros definitivamente sí lo tienen. Necesito mejorar mi seguimiento. Otro ítem: [Hace una pausa y da vuelta la hoja.] Necesito manejarme mejor, especialmente cuando se trata de administrar el tiempo. Necesito ser más proactivo. He dejado de verificar algunos temas críticos. Necesito fijar prioridades, delegar y actuar de manera más estratégica. Es ahí, más o menos, donde estoy fallando. [Hace gestos para que quede claro que terminó su lista.]

FACILITADORA: Luis, ¿tienes algo que agregar a la lista de Daniel?

Luis comienza dando un ejemplo de un desafío difícil que Daniel pudo enfrentar y expresa su confianza en la capacidad de éste para manejar los temas que se presentan.

[. . .]

DANIEL: Mmm-hm.

LUIS: Creo que puedes mejorar en los siguientes asuntos: ser responsable de un presupuesto, así como un proceso de revisión mensual para ver en dónde nos encontramos.

DANIEL: Mmm-hm.
LUIS: Creo que eres capaz de hacer eso en esta etapa de tu carrera. Me gustaría que mantuvieras un mejor registro de los costos de los recursos humanos en una hoja de cálculo. Nada muy elegante. Me gustaría que estableciéramos una comunicación más regular o formal donde yo me pueda mantener al día de los avances, costos, etc. Puede ser a través de esta hoja de cálculo.
DANIEL: Así podemos demostrar progreso.
LUIS: Como indicadores. También me gustaría que elaboraras una Carta Gantt para cada miembro del equipo administrativo. De esta forma, cada uno de ellos tendrá claro qué es lo que tiene que hacer y realizar una autoevaluación para saber cómo se está desempeñando y saber que puede proceder con confianza. Y todo esto tiene que estar atado al presupuesto, también. [Luis sigue agregando asuntos a la Lista III, con el estímulo de Daniel y con un intercambio de ideas entre ambos.]
[. . .]

Extracto 12: Subordinado se siente algo envalentonado

Si Luis espera ciertas mejoras de parte de Daniel, hay cambios que Luis puede hacer para facilitarlas, sugerencias que rara vez surgen en una evaluación de desempeño tradicional. Luis comienza a reflexionar sobre el tema pero sus sentimientos defensivos le empiezan a ganar. En un momento determinado, Daniel le dice a Luis que se está sintiendo «un tanto envalentonado» por la conversación.

FACILITADORA: Ahora Daniel leerá la Lista IV.
LUIS: [Sonriendo.] ¿La Lista IV?
DANIEL: [Se ríe y hace una pausa.] La verdad es que no tengo mucho en cuanto a sugerencias para ti. Nada más que la verdad. [Ríe.]
LUIS: Nada más que la verdad. [Ríe.]
DANIEL: Pero hay dos temas, y tal vez me estoy sintiendo un poco



© Gregorio Billikopf, San Javier de Loncomilla, VII Región, Chile, 2010

Cuando la EDN se usa como método de mediación jerárquica, suele desarrollarse en forma muy similar a su uso relacionado con la mejora de productividad, a diferencia que generalmente se requiere más escucha empática.

envalentonado, pero algo de la Lista III —la importancia de organizarme mejor— en algún grado realmente depende de ti. A pesar del hecho que no traje casos más específicos, por ejemplo, a menudo me has contado asuntos importantes que estaban surgiendo sin dejármelo saber: «Oye, tal y tal personas vienen en camino…». Este tipo de cosas pueden añadir bastante tensión. Segundo, has hecho algunos cambios, excelentes, pero no me informaste. Por lo tanto, cuando volví de mis clases en la universidad, me encontré con todos estos cambios y no supe cómo reaccionar frente a ellos. Nadie me pudo explicar lo que había sucedido hasta que llegaste. Esto me dio la sensación de «¿Qué estoy haciendo aquí?». Éstas son las únicas cosas que podría decir de ti. Estás ocupado y sólo te olvidaste de informarme. Eso es todo.

LUIS: Repíteme, ¿cuál era el ítem número uno?

La facilitadora lee el resumen de lo que se dijo y Daniel muestra su aprobación.

LUIS: Sí. Me describe muy bien. [Larga pausa.]

FACILITADORA: Los dos temas tienen que ver con las comunicaciones.

DANIEL: Sí.

LUIS: No estoy muy de acuerdo con lo de la *comunicación*, porque en realidad nos comunicamos bastante.

DANIEL: Mmm-hm.

LUIS: A veces tú no estás aquí y hay que tomar una decisión…

DANIEL: Sí.

LUIS: Nos comunicamos bastante. Sólo necesitamos un proceso de comunicación más formal.

DANIEL: Sí.

LUIS: Tal como, «¿Cómo van las cosas?».

DANIEL: Sí, evaluando cómo estamos.

LUIS: Me disgustaría si un cambio se malentiende…

DANIEL: Por supuesto. Para nada.
LUIS: Pienso que soy un buen comunicador, pero ahora me estoy cuestionando. [Ríe.]
FACILITADORA: ¿Soy tan bueno para comunicarme? [Ríe.]
DANIEL: Pienso que eres un buen comunicador pero también pienso que a veces te olvidas de informar. Tienes miles de cosas en la cabeza.
LUIS: Sí, eso es importante. Tendremos que tener cuidado con esto. [Ríe.]
DANIEL: [Ríe.]
LUIS: Aceptaré eso, lo aceptaré.

Daniel y Luis continúan con su jovial conversación por un rato.

FACILITADORA: Bien. Ahora desarrollaremos un cronograma de acuerdos por el cual estos serán logrados o evaluados.
DANIEL: Ya.
[…]

La facilitadora menciona una lista de asuntos con los cuales los dos hombres están de acuerdo. Daniel recalca su acuerdo diciendo: «Sí», «Eso es», «Mmm-hm» y cosas por el estilo. En seguida la facilitadora le dirige la palabra a Daniel.

FACILITADORA: Entonces, hablando sobre el presupuesto, ¿qué sugieres?
DANIEL: Necesitamos una revisión mensual del presupuesto, un historial de lo que hemos logrado y de lo que deberíamos haber logrado. Por lo tanto, lo primero que tenemos que hacer es fijar las prioridades para estas cosas con una Carta Gantt que incluya cuándo las tareas específicas fueron terminadas, como asimismo los recursos asignados para ello. Luis, yo sugeriría tener una reunión mensual contigo en la cual podamos revisar el presupuesto. Esto incluiría

un repaso de lo que se ha hecho como también eventos futuros. Todo esto podría ser visto en el contexto del presupuesto asignado. Hmm…

LUIS: Tengo algo que decir.

DANIEL: Mmm-hm.

LUIS: Tenemos que presentar el presupuesto anual en febrero.

DANIEL: Mmm-hm.

LUIS: Me gustaría que lo entregaras el 15 y así darnos tiempo para revisarlo.

DANIEL: Y así decir, «Esto es lo que hemos acordado».

LUIS: Esto es lo que hemos acordado. [Golpea el escritorio con la mano y hace un ruido de explosión con la boca.] ¡Pshhhh!

DANIEL: Esto significa que tendré que hablar con los jefes de departamento, con cada uno de ellos.

LUIS: Sí.

DANIEL: Pero necesito que me aseguren que ellos se comprometerán.

LUIS: Absolutamente.

DANIEL: Sí, entonces tendríamos el compromiso de la empresa: el mío, el tuyo y el de los jefes de departamento.

LUIS: Pero el peso de la responsabilidad caería en ti, para coordinar todo esto.

DANIEL: Estoy de acuerdo con tenerlo listo el 15 de febrero para que ustedes puedan revisarlo.

Luis agrega detalles específicos de lo que el presupuesto debe contener.

DANIEL: Para lograrlo, necesito que antes lleguemos a un acuerdo en relación con algunos otros asuntos. ¿Qué quiero decir con esto? Por ejemplo, tomar una decisión ahora sobre el plan de inversión…

LUIS: Exacto...

DANIEL: Porque lo que pretendo hacer este año, y lo he conversado con Toño y con todos…

LUIS: Perfecto.

DANIEL: ...es que además de un presupuesto de inversión, necesitamos un presupuesto de operaciones.
LUIS: Sí.
DANIEL: Entonces voy a tener que conocer por adelantado nuestras metas en relación con… [Entra en detalles sobre varios operativos.]
LUIS: Sí, me comprometo a tenerte respuestas sobre estos ítems, pero tú tienes que comprometerte con las preguntas.
DANIEL: Exacto. Perfecto. Me manejo bien con los costos pero no con los ingresos.
LUIS: Sí...
FACILITADORA: Bien, entonces escucho que tenemos un acuerdo y les pediré a los dos que me ayuden a hacerlo más detallado para que cumpla con las necesidades de los dos. Ustedes prepararán un presupuesto anual con controles mensuales.
Luis y DANIEL: [Al unísono.] Sí, un presupuesto anual con controles mensuales.
LUIS: Y podríamos tener la reunión el tercer martes de cada mes.
FACILITADORA: Siguiente punto: tener una reunión mensual para formalizar el proceso de comunicación. ¿Es eso algo que quieren hacer al mismo tiempo?
LUIS: Bien, también nos reuniremos los lunes de cada semana, de modo que esta reunión de los martes sea más dirigida hacia al tema del presupuesto.
FACILITADORA: Acerca del presupuesto...
LUIS: …acerca del presupuesto, sí.
FACILITADORA: Bien. Haciendo planes para las visitas de los consultores externos.
DANIEL: Exacto.
FACILITADORA: ¿Cada cuánto tiempo vienen los consultores externos?
DANIEL: A ver...
LUIS: Una vez al mes o...
DANIEL: Esto no es un problema. Está todo bien planificado. Tengo una idea muy clara de lo que tengo que hacer allí.

Luis: Mmm-hm.
Daniel: Como dice Luis, tengo que tener claro lo que se ha hecho, por qué se hizo, o por qué no se hizo, y tener claro qué le pediremos a estas personas.
[. . .]

Empezando con la documentación de los acuerdos, Luis ofrece mucho más apoyo con afirmaciones positivas concisas «sí», «mmm-hm» y otras. La conversación continúa y llegan a compromisos y acuerdos específicos. El papel de la facilitadora, aquí, es asegurarse que estos acuerdos estén bien detallados y que las personas involucradas tengan las herramientas para poder cumplir con los objetivos. También pueden agendar la reunión de seguimiento.

Gregorio Billikopf, Universidad de California (gebillikopf@ucdavis.edu)

Apéndice

¿Diferencias culturales?



© Gregorio Billikopf. Voronezh, Rusia, 1993

En 1993, tuve la primera oportunidad de visitar a Rusia como representante de la Universidad de California. Mi tarea era proporcionar ayuda técnica sobre administración laboral agrícola. «Los rusos son muy corteses», me habían contado. Por ejemplo, un caballero debe mostrar sus buenos modales al verterle la


© iStockphoto.com/quavondo

El poder romper con algunas barreras puede tomar tiempo y esfuerzo. La cantidad de esmero requerido dependerá de muchos factores, incluyendo la habilidad e interés genuino del individuo que está intentándolo y lo alienado, desalentado o desconectado de la cultura establecida que se sienta la persona por rescatar.

limonad (tipo de jugo) a las damas y mostrarles otros tipos de cortesía.

Hacia el fin de mi estadía fui invitado a salir a cenar por mi joven huésped y amigo Nicolai Vasilevich y su encantadora mujer, Yulya. Al final de un banquete maravilloso, Yulya me

preguntó si me gustaría un plátano. Yo le agradecí pero se lo rechacé lo más educadamente posible, explicándole que estaba muy satisfecho. Pero mientras respondía, mi mente trataba de buscar una salida cortés:

—Y a usted, ¿le gustaría un plátano? —le pregunté a Yulya.

—Sí— me sonrió, pero no hizo esfuerzo alguno por tomar uno de los varios plátanos que estaban a su alcance.

«¿Qué hago ahora?», pensé desesperadamente.

—¿Cuál le gustaría? —le pregunté torpemente.

—Ese— me dijo, al apuntar a uno de los plátanos.

La verdad es que no sabía qué hacer. Mientras que separé el plátano que Yulya había escogido del racimo, varias preguntas me angustiaban. «¿Qué hago ahora? ¿Se lo entrego tal cual? ¿O primero se lo pelo a medias? ¿O se lo pelo completamente?». Finalmente opté por pelarlo a medias antes de ofrecérselo a Yulya. Las sonrisas cariñosas reflejadas en los rostros de Yulya y de Nicolai me hicieron sentir que le había atinado.

Después de esta experiencia le conté a medio mundo esta perla de sofisticación cultural: «que en Rusia, caballeros, la conducta protocolar es pelarle los plátanos a las damas». Unos años después, durante mi tercer viaje, fui cortésmente desengañado sobre tal noción.

—¡Oh, no!, Grigorii Davidovich —un ruso me corrigió amablemente—. En Rusia, cuando un hombre le pela un plátano a una dama es porque tiene un *interés romántico* por ella.

David, mi hijo mayor, poco después tuvo ocasión de viajar a la Ucrania para un breve intercambio estudiantil. Un año más tarde nos tocó, como familia, recibir a varios jóvenes y líderes ucranianos en nuestro hogar. Me fijé que nuestras visitas estaban pelando sus plátanos del lado de la flor y no del tallo o pedúnculo. Pensé, «¡Nunca han visto un plátano en su vida!». Me sentí impulsado a corregir a nuestras visitas pero afortunadamente recobré la razón. Decidí, entonces, pelar mi propio plátano por el lado de la flor. Ciertamente era más fácil que por el pedúnculo. Además, al plátano le dio lo mismo y no perdió su sabor. Ciertas

lecciones se aprenden después de pasar un momento de vergüenza.

Algunos artículos sobre diferencias culturales tienen el potencial de causar más daño que bien. Especialmente cuando propagan generalizaciones sobre el contacto visual y aserciones que ciertas culturas son flojas o no les interesa participar en la toma de decisiones. Estos estereotipos presentan, como mis plátanos —pero quizá algo no tan cómico— demasiadas distorsiones.

Este apéndice es un intento de compartir mi perspectiva —como un chileno que ha viajado extensamente al extranjero— sobre el tema de diferencias culturales. Me ha tocado conocer un gran número de países latinoamericanos y enseñar, ser enseñado, ser compañero de cuarto, estudiar con, trabajar para, trabajar con, ser supervisado por, supervisar, llevar a cabo investigaciones y ser amigo de hispanos de cada clase social y de casi todos los países de habla hispana en el mundo. Además he tenido la oportunidad de conocer a gente de muchas culturas diferentes, lo que ha sido muy enriquecedor.

Humanidad común

Es mi aserción de que las diferencias entre individuos *dentro* de una nación o cultura son mucho mayores que las que existen *entre* naciones o culturas. La educación, posición social, religión, personalidad, afiliación política, estructura de valores, experiencias vividas, el afecto mostrado en el hogar y un sinnúmero de otros factores influyen en la conducta humana y la cultura.

Mientras esperaba un vuelo me fijé en un hombre que conversaba por teléfono cerca del terminal donde me encontraba. Me interesé porque parecía ser ruso. A pesar de la distancia que nos separaba, de vez en cuando creía escuchar alguna palabra en ese lindo idioma. Cuando escuché la palabra человек (persona) se confirmó mi presentimiento. Quise practicar mis tres palabras en ruso con él y la oportunidad se presentó unos veinte minutos más tarde, cuando pasó al lado mío.

—Доброе утро! (¡buenos días!) —le dije.



Las rusas a menudo pasean tomadas del brazo con sus amigas. En Chile las mujeres suelen saludar a otras mujeres y hombres con un beso en la mejilla. En algunas culturas, decir «sí» significa «le escucho» más que «estoy de acuerdo».

—¿Cómo sabía? —el ruso me preguntó incrédulamente mientras se daba vuelta para mirarme. Entablamos una conversación amena ya que teníamos varios intereses en común. Me costó despedirme cuando me toco embarcar. Él me contó que había otro ruso que viajaría en el avión. Después de entrar a la

nave y tomar asiento, me di cuenta que me tocó la coincidencia de sentarme al lado del otro ruso.

—Доброе утро! —lo saludé con ánimo.

—Доброе утро —respondió con poco entusiasmo y sin siquiera levantar su cabeza del libro que estaba leyendo. Fin de la conversación.

Algunos piensan que al enfocarme en lo que tenemos en común estoy minimizando distinciones reales entre la gente. Por supuesto que éstas existen y valen la pena ser estudiadas. Deborah Tannen, por ejemplo, se explaya sobre las diferencias entre los sexos: “El pretender que las mujeres y los hombres son iguales daña a la mujeres… También daña a los hombres quienes, con buenas intenciones, les hablan a las mujeres como lo harían con los hombres y se desarman cuando sus palabras no tienen el efecto que esperaban —o hasta encienden resentimiento y enojo”. Tannen agrega, “El riesgo de ignorar las diferencias es mayor que nombrarlas”.[1]

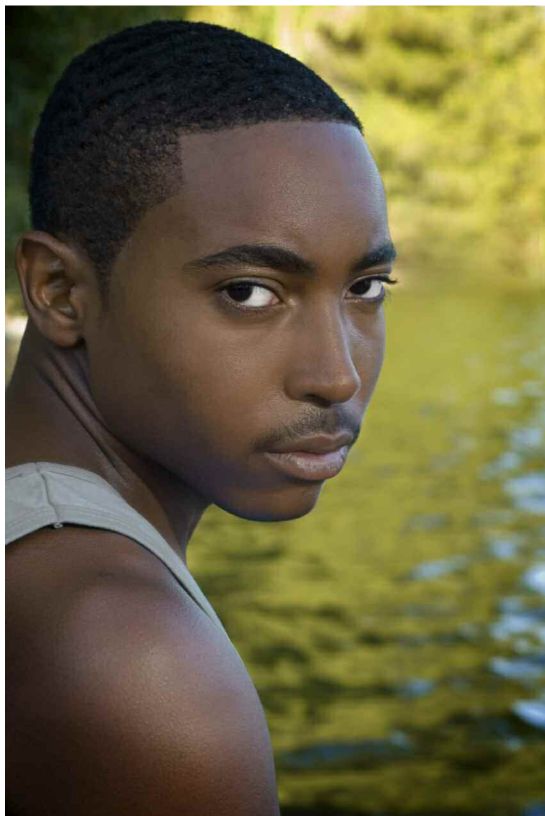
Existen muchos tipos de culturas y grandes variantes entre ellas: culturas organizacionales, culturas religiosas, culturas de gran ciudad o de pequeño pueblo y culturas deportivas para mencionar unas pocas. Hay familias en las que los hijos se parecen tanto físicamente como en cuanto a su forma de ser, mientras que hay otras que no se parecen en nada y llega a sorprender que estén relacionados.

Las diferencias en antecedentes culturales o étnicos pueden algunas veces dirigirnos hacia malos entendidos y conflictos interpersonales.

Modales

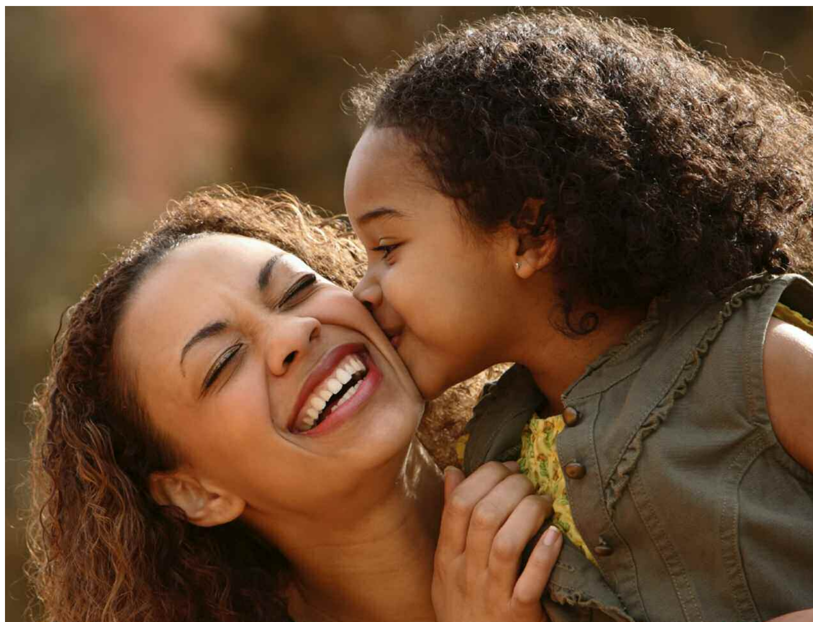
Hay grandes contrastes en lo que se considera buenos modales y comportamiento apropiado tanto dentro y fuera del trabajo, tal como:

- El largo del saludo antes de ir al grano en una conversación
- El nivel de tolerancia al escuchar una conversación en otro idioma en nuestra presencia



Las personas tienen mucho más en común que lo que se suele pensar, tal como la necesidad de afiliación y cariño,

- El tono de nuestras voces en restaurantes o lugares públicos (¿hasta qué punto se puede llamar la atención de otros o evitar la misma?).
- En qué consisten los buenos modales (p. ej., ponerse de pie cuando una dama se acerca a la mesa, ceder el asiento en el transporte público ante una persona mayor, etc.).
- Vestimenta
- Preparación de la comida
- Música



Las diferencias entre individuos dentro de una nación o cultura son mucho mayores que las que existen entre naciones o culturas

En Latinoamérica se acostumbra a que la persona que viene llegando salude a los otros. Por ejemplo, en México se dice «provecho» cuando alguien se acerca a un grupo de personas que están comiendo. En Chile las mujeres suelen saludar a otras mujeres y hombres con un beso en la mejilla. En algunos lugares de África constituye malos modales tomar la comida con la mano izquierda. Las rusas a menudo pasean tomadas del brazo con sus amigas. En algunas culturas, decir «sí» significa «le escucho» más que «estoy de acuerdo».

Vida rápida

Cuando estudiaba en la Universidad de California, en Davis —poco después de salir de Chile— tocó que mientras subía la

escalera para llegar a mi dormitorio me topé con otro estudiante. «*How're you doing?*» me preguntó. Me di vuelta para contarle, pero ya se había esfumado. Descubrí que ese «¿Cómo estás?» significa más bien un «¡Hola!» o un «Qué hubo» y la contestación correcta es «Me va bien, ¿y a ti?».

Si un individuo realmente quiere saber cómo se encuentra otra persona, deberá (1) indagar al respecto una vez que la conversación haya comenzado, (2) poner cara seria y bajar la voz un tanto y (3) hablar más lento mientras se hace la misma pregunta.

Nosotros, los latinoamericanos, somos conocidos por nuestros convites sin fecha: «Tendrás que venir a cenar (a montar a caballo, etc.) uno de estos días». El equivalente norteamericano es el «*Let's do lunch!*». Lo que la persona está diciendo es que «Me gustaría juntarme contigo, deberíamos juntarnos, pero ni tú ni yo tenemos tiempo, así es que, bueno, ¡ven a verme cuando puedas!». No deja de ser un saludo cariñoso, pero un verdadero convite es más específico. Cuando nunca sale algo concreto de estas invitaciones, entonces pierden su valor psicológico.

Nuestra vida tan rápida significa que muchas veces no tenemos —o nos hacemos— el tiempo para escucharnos y hablarnos. En un lugar aislando en Uganda donde no había llegado la electricidad, un individuo me dijo: «Aquí no necesitamos psicólogos porque la gente conversa».

Significado de las palabras

Las barreras idiomáticas también pueden causar malentendidos entre las personas. Cuando le pregunté a una hispana, «¿Tiene pena?», se molestó porque en algunos países *pena* significa *vergüenza* y no tristeza. Las palabras con raíces similares pueden tener significados opuestos.

Cuando una joven que no dominaba el español fue animada por su supervisor a que hablara en castellano, le dirigió la palabra a los concurrentes y exclamó:

—Estoy muy *embarazada* —y después de apuntar a su supervisor, añadió—. ¡Y toda la culpa la tiene *él*!



Los ojos reflejan lo que las personas sienten y estos revelan tanto los sentimientos de cariño como de interés auténtico. Mientras que los tonos de voz transmiten mucha información, los ojos proveen importantes detalles adicionales.

Significado de la puntualidad

La puntualidad también puede tener connotaciones culturales. Pero a veces sólo es una cuestión de comunicación. Durante una visita a Brasil, un erudito sobre asuntos multiculturales desarrolló una manera ingeniosa de determinar la puntualidad necesaria para varios compromisos. Cuando obtenía una respuesta positiva a la pregunta, «*¿Hora brasileira?*» sabía que podía llegar tarde. Esto no significaba que los brasileños no supieran ser puntuales. Cuando se requería una puntualidad más estricta, se ponían de acuerdo con los términos «*hora alemã*» (alemana) u «*hora inglesa*». En algunas ceremonias de naturaleza oficial en el Japón, la puntualidad puede asumir un significado aún más estricto: un grupo de visitantes internacionales recibió una invitación para asistir a una recepción en honor a un dignatario japonés. En el momento fijado para comenzar la función, cerraron las puertas y quienes no habían llegado en forma puntual quedaron fuera.[2]

Noto, sin importar el país o cultura de las personas, que la puntualidad es casi una virtud perdida. Las personas puntuales realmente resaltan. En todo caso, el prestar atención a las costumbres y a las diferencias culturales puede darle a alguien ajeno a esa cultura una mejor oportunidad de asimilación o aceptación. El ignorar las mismas puede causarle desafíos innecesarios.

Contacto visual

Argyle cita varios estudios sobre la *comunicación no verbal* que indica que los latinoamericanos exigen más contacto visual —justamente lo contrario de lo que muchos artículos populares sugieren.[3] Estoy de acuerdo que muchos hispanos, y yo soy uno de ellos, requieren un buen contacto visual.

Los ojos reflejan lo que las personas sienten y estos revelan tanto los sentimientos de cariño como de interés auténtico. Mientras que los tonos de voz transmiten mucha información, los ojos proveen importantes detalles adicionales. Bien se ha dicho que *los ojos son la ventana del alma*.

Mi señora, que es norteamericana, ahora se da cuenta que me gusta un fuerte contacto visual cuando conversamos. Si ella está

leyendo, por ejemplo, ya sabe que dejo de hablar cuando rompe nuestro contacto visual. Mis hijos todavía se acuerdan del viaje en el que mi madre estaba sentada al lado mío mientras que yo manejaba. El camino era serpenteante y mis hijos estaban horrorizados ya que pensaban que por hacer contacto visual en forma tan seguida nos íbamos a caer por la barranca.

De vez en cuando me he topado con personas que evitan el contacto visual, pero son pocas. Conocí a una licenciada mexicana que aprendió de su madre —por medio de instrucción verbal y su ejemplo— que debería evitar contacto visual con hombres desconocidos para poder preservar el pudor. Ella creció en circunstancias humildes en una familia religiosa en un rancho en México. En contraste, me tocó entrevistar a otra mexicana esa misma semana, también del rancho, la que comentó que nunca había sido partícipe de tales enseñanzas —u oído hablar de alguien que sí lo hubiera sido.

Los motivos que conllevan a un reducido contacto visual incluyen (1) la timidez, (2) las multitareas (p. ej., intentar leer o usar la computadora mientras se sostiene una conversación), (3) el coqueteo, (4) la modestia, (5) el sentimiento que su espacio personal ha sido violado (o *sobrecarga interpersonal*), (6) el sentirse intimidado o sentimientos de inseguridad, (7) la depresión, (8) la ansiedad, (9) los sentimientos de aversión y (10) el experimentar vergüenza.

Vale la pena agregar algo en cuanto al quinto punto, la sobrecarga interpersonal. Dentro de algunas subculturas los individuos suelen evitar el contacto visual cuando sienten que se ha invadido su espacio personal, como lo que ocurre cuando se acercan para saludar. En cambio, en otras subculturas se mantiene un fuerte contacto visual en estas mismas circunstancias.

En cuanto al sexto punto, si bien es verdad que en algunas subculturas los niños e individuos aprenden a evitar el contacto visual como muestra de respeto hacia personas con más poder o autoridad, estas tradiciones forman barreras artificiales. Tuve la oportunidad de escuchar un discurso de un perito que explicaba que en ciertos lugares andinos ésta era la norma. Años más tarde me tocó viajar a uno de estos territorios y darme cuenta que si el



Cuando llegamos a una conclusión negativa sobre un pueblo, una nación o una gente, estas observaciones están basadas en nuestra propia inseguridad y reflejan una incapacidad para conectarnos con otros.

interlocutor trata a la gente como iguales, y no como personas de menos categoría, existe un contacto visual positivo y compartido. Los que tengan una posición de autoridad deben recordar que cada vez que conversen con alguien, transmiten ya sea sentimientos de superioridad o de igualdad.

Diferencias sociales o raciales

Las diferencias sociales y raciales también pueden crear barreras artificiales. Sólo a través de la igualdad de respeto entre las razas y naciones podemos alcanzar relaciones internacionales positivas en esta economía global (así como paz en nuestras patrias, lugares de empleo y hogares). Los estereotipos culturales y étnicos no fomentan este tipo de igualdad.

Más serio aún son las aserciones que algunas culturas no quieren trabajar, son flojos o no les interesa participar u opinar. Si bien es posible que estos perfiles se presenten en forma superficial, constituyen solo barreras artificiales que pueden ser derribadas. Conozco a un profesor que enseña soldadura en una cárcel en el sur de Chile y que con su cariño, compasión e inteligencia se ha ganado a los reos que participan en sus talleres. Exige respeto de sus alumnos pero también los trata con consideración e igualdad. No me hago ilusiones sobre las probabilidades de que dejen de reincidir —ya que tienen obstáculos abrumadores por vencer— pero si algunos lo logran, ¡qué impacto más positivo podría tener tanto para ellos como para sus familias y sociedad! Menciono a este profesor porque me ha hecho pensar sobre la influencia que puede tener un individuo que rehúsa aceptar los estereotipos.

He visto varias situaciones en las que por medio de una palabra de aliento, y retroalimentación clara, las personas —que estaban por ser despedidas— se han convertido en empleados comprometidos en sus funciones. En uno de estos casos, el individuo hasta llegó a obtener un ascenso y sigue desempeñándose en forma eficiente.

En muchos casos he visto sistemas de estímulos laborales que en vez de fomentar la productividad, parecen estar diseñados para premiar la apatía.


© 2012 Gregorio Billikopf, Jordán

Participación en las decisiones

A veces pudiera parecer que algunos individuos, especialmente cuando hay diferencias sociales o étnicas, no participan en la toma de decisiones. Esto no es porque no tengan ideas que aportar, más bien es así porque piensan que sus empleadores no valorarán sus contribuciones. Una vez que se rompa el hielo no será fácil contener la corriente de sugerencias que broten de estas mismas personas.

Grupos que han menos valorado sus contribuciones en el pasado han dejado atrás esta triste costumbre[4] y esperan ser tratados como iguales. Muchas de las diferencias culturales que existían en el pasado han ido desapareciendo en una forma cada vez más acelerada. Mientras que esto puede ser algo muy positivo, también es triste cuando nuestros países latinoamericanos pierden la guerra de las culturas y desaparecen algunas de nuestras más lindas tradiciones.

Las organizaciones pueden dar pasos importantes para involucrar a la gente y fomentar una cultura participativa. Si bien es verdad que en algunas empresas, una vez que alguien comparte su opinión ante el jefe el resto no querrá contradecirlo, hay pasos que se pueden tomar para evitar estos episodios. Existen organizaciones, por ejemplo, que les piden a los miembros con menos antigüedad que den sus opiniones primero, ya que pocos querrán contradecir a los más veteranos.

Vale establecer una cultura en la cual todas las opiniones se valorarán y en la que se aprecien los aportes y opiniones por muy diversos que sean. Existen climas laborales en los que las ideas de sus miembros son examinadas por su valor y no por quien las ha



Existen diferencias reales entre las naciones que nos otorgan identidad.

aportado. Esto requiere que cada individuo busque lo positivo en las ideas de otros, tanto como las posibles desventajas en las propias.

Hacia una comunicación más atenta

Existen importantes variantes en los patrones de nuestra forma de hablar. Estos incluyen (1) la velocidad, (2) la entonación, (3) las indicaciones que le estamos cediendo el turno a otra persona, (4) el grado de entusiasmo, (5) el uso de la pausa y (6) el hacer preguntas para involucrar a otros.

En cuanto a este último punto, mientras que algunos pueden hacer preguntas para involucrar a otros, habrá personas que interpreten estas mismas consultas como una táctica de interrogación. Eruditos en *análisis de discurso* explican que estos tipos de patrones tienen una base cultural o que están basados en diferencias entre cómo se comunican los hombres y las mujeres.[5]

Mi experiencia es que las personas varían en cuanto a estos rasgos en formas no muy predecibles. En las entrevistas y encuestas que he llevado a cabo, los individuos frecuentemente me cuentan que aunque comparten tal o cual rasgo de su género, cultura o nacionalidad, no coinciden en nada con otros estereotipos.

Stella Ting-Toomey sugiere que mantengamos un tipo de *estereotipo atento* cuando tengamos que abordar una situación puntual y recordar lo que pensamos saber sobre esa cultura. Nos advierte que esto debe hacerse en forma tentativa, mientras que estudiamos indicaciones que puedan contradecir las nociones preconcebidas.[6]

John Winslade y Gerald Monk sugieren —como vimos cuando hablamos de la *escucha empática*— que tomemos una postura de *ignorancia deliberada*. Ellos advierten: "Nunca presuma comprender el significado de una acción, evento o palabra".[7] Estos sentimientos son un buen consejo en nuestro vivir diario y cuando estamos lidiando con personas de otras culturas o nacionalidades.

CONCLUSIONES

Para resumir, los estereotipos negativos pueden causar daño ya que las personas y sus aportes son descontados y esto aumenta la apatía y los sentimientos de antagonismo. Yo también he sido



culpable de estas generalizaciones sobre asuntos culturales. Aunque no he conquistado esta fea costumbre del todo, pienso que se está despejando la neblina. Cuando llegamos a una conclusión negativa sobre un pueblo, una nación o una gente, estas observaciones están basadas en *nuestra propia inseguridad*

y reflejan una incapacidad para conectarnos con otros.

En cuanto a nuestras relaciones interpersonales con personas de otras culturas, no hay cómo sustituir la receptividad a la retroalimentación interpersonal, el poder de la observación, las preguntas eficaces y el buen sentido común. Se puede aprender mucho observando cómo las personas de la misma cultura se tratan entre sí. La mayoría de la gente estará lista a contestar nuestras preguntas sobre su cultura. Vale la pena indagar con múltiples personas, eso sí, para obtener una perspectiva más fiel a la realidad.

El poder romper con algunas barreras puede tomar tiempo y esfuerzo. La cantidad de esmero requerido dependerá de muchos factores, incluyendo la habilidad e interés genuino del individuo que está intentándolo y lo alienado, desalentado o desconectado de la cultura establecida que se sienta la persona por rescatar.

El hacer un esfuerzo genuino para encontrar lo positivo de las contribuciones históricas, literarias y culturales de una sociedad; el aprender algunas frases amables en el idioma de otra persona y el mostrar aprecio por la comida y música de otra cultura pueden tener efectos verdaderamente positivos y ayudarnos a ser negociadores interpersonales más eficaces. Un espíritu de aventura y el interés por otros nos permitirá reducir o eliminar muchos *impasse* o puntos muertos.

Entonces, no es que no existan las diferencias culturales. Hay diferencias reales entre los pueblos que nos otorgan identidad —y a veces un poco de humor. Mi aserción es que las personas tienen mucho más en común que lo que se suele pensar, tal como la necesidad de afiliación y cariño, de participación y contribución. Cuando se le quita la cáscara o exterior, no quedan tantas diferencias después de todo.

APÉNDICE—OBRAS DE CONSULTA

1. Tannen, D. (2006). *Preface and "Put down that paper and talk to me!": Rapport-talk and report-talk*. In L. Monaghan & J. E. Goodman (Eds.), *A cultural approach to interpersonal communication: Essential readings* (p. 180). Malden, MA: Blackwell. See other papers by Tannen (2001) in D. Schiffrin, D. Tannen, & H. E. Hamilton (Eds.), *The handbook of discourse analysis*. Malden, MA: Blackwell. Also see Tannen, D. (1986). *That's not what I meant! How conversational style makes or breaks relationships*. New York: Ballantine Books.
2. Cortés, C. (1991, March 7). *Cultural Shock: Managing a Diversified Workforce*. Agricultural Personnel Management 11th Annual Forum. Modesto, California.
3. Argyle, M. (1988). *Bodily communication* (2nd ed.) (pp. 57-61). London: Methuen.
4. Brown, R. (1986). *Social psychology: The second edition*. New York: Free Press. Brown also includes an excellent discussion of interpersonal contributions.
5. Maltz, D. N., & Borker, R. A. (2007). *A cultural approach to male-female miscommunication*. In L. Monaghan & J. E. Goodman (Eds.), *A cultural approach to interpersonal communication: Essential readings* (p. 180). Malden, MA: Blackwell.
6. Ting-Toomey, S. (1999). *Communicating across cultures* (p. 163). New York: Guilford Press.
7. Winslade, J., & Monk, G. (2000). *Narrative mediation: A new approach to conflict resolution* (pp. 126-128). San Francisco: Jossey-Bass.